



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS

TESINA PARA OBTENER EL GRADO DE INGENIERO DE SISTEMAS

TEMA:

“Proyecto de Cultura Organizacional en la Oficina de Cedulación Zumen del municipio de Managua, derivado de la cultura del Consejo Supremo Electoral, desde el punto de vista del Desarrollo Organizacional.”

AUTORES

- ♦ Br. Eveling de los Ángeles García Vado Carnet: 2004-20209
- ♦ Br. Karen Paola Martínez Barrera Carnet: 2004-20979

TUTOR

Ing. Márvin René Sánchez Munguía

Managua, Miércoles 14 de Junio de 2017

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo especialmente a:

- ◆ Dios, por habernos bendecido con una formación universitaria y una familia que siempre nos ha brindado su apoyo. Él ha sido nuestra inspiración, en él hemos puesto nuestra confianza y esperanza para concretar esta ardua tarea y cada uno de nuestros sueños.
 - ◆ Nuestros padres, por habernos dado el ejemplo del trabajo, el esfuerzo y la superación. Por luchar a nuestro lado para que un día pudiéramos servir a nuestra patria a través de un trabajo digno con nuestra profesión.
 - ◆ Nuestros maestros, por ser nuestros formadores y transmisores del conocimiento. Por ser nuestros guías en el proceso de nuestra formación académica.
-

RESUMEN

El consejo Supremo Electoral es el poder del estado de Nicaragua que planifica, organiza y dirige las elecciones de las autoridades municipales y presidenciales en el país. De igual forma tiene bajo su responsabilidad el registro del estado civil de las personas y la cedulaación ciudadana.

El presente trabajo se desarrolla en la oficina de cedulaación Zumen del departamento de Managua y ahí se estudia la cultura organizacional de dicha oficina. Este estudio inicia con un diagnóstico de la situación actual de los elementos de la cultura organizacional, donde la información fue obtenida a través de encuestas, entrevistas, observación directa, un análisis FODA y revisión documental.

De los resultados obtenidos del diagnóstico surgen los elementos propuestos para formar parte de la propuesta de la nueva cultura organizacional, derivada de la cultura del Consejo Supremo Electoral, cuyo propósito es mejorar sustancialmente el clima organizacional en dicha entidad, mejorar la satisfacción del personal y la adquisición de un compromiso por parte de estos con el desarrollo armonioso de las tareas donde las metas que se persiguen son con un fin en común.

Por último, se elabora un plan operativo para poder implementar la nueva cultura. Y se concluye que las necesidades de cambio se manifiestan en todas las áreas de la oficina, lo que justifica el cambio de la cultura actual; cuyo proceso de cambio de cultura no genera costos ni grandes inversiones.

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	i
SITUACIÓN PROBLÉMICA ACTUAL.....	viii
OBJETIVOS.....	ix
JUSTIFICACIÓN.....	x
1. DISEÑO METODOLÓGICO.....	1
1.1 Tipo de investigación.....	1
1.2 Población y muestra.....	1
1.3 Operacionalización de las variables.....	1
1.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	1
1.4.1 Revisión documental.....	2
1.4.2 Observación directa.....	2
1.4.3 Entrevista.....	3
1.4.4 Encuesta.....	5
2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA OFICINA DE CEDULACIÓN ZUMEN, DEL MUNICIPIO DE MANAGUA.....	8
2.1 Filosofía.....	8
2.1.1 Misión.....	9
2.1.2 Visión.....	10
2.2 El compromiso de la dirección por el cambio y mejora.....	11
2.3 La educación y la comunicación de todos los integrantes de la organización.....	12
2.3.1 Aspectos espirituales: La ideología / filosofía, símbolos, mitos e historia.....	12
2.3.2 Aspectos conductuales: Lenguaje, comportamiento no verbal, rituales y formas de interacción.....	12
2.3.3 Aspectos Estructurales: Políticas y procedimientos, normas, sistemas de status	

internos, estructura del poder	13
2.3.4 Participación e implicación de la gente en la planeación.....	14
2.4 Estructura organizacional.....	16
2.4.2 Organigrama General.....	17
2.4.3 Organigrama del consejo electoral departamental Managua.....	20
2.5 Condiciones para la formulación de estrategias hacia el cambio de la cultura organizacional.....	22
2.5.2 Matriz de evaluación de los factores internos.....	23
2.5.3 Matriz de evaluación de los factores externos.....	24
2.5.4 Resumen final del diagnóstico.....	27
3. ELEMENTOS QUE CONFORMAN LA NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA OFICINA DE CEDULACIÓN ZUMEN, DERIVADOS DE LA CULTURA DEL CONSEJO SUPREMO ELECTORAL.....	30
3.1 Filosofía.....	30
3.1.1 Misión.....	30
3.1.2 Visión.....	31
3.1.3 Declaración de los principios y valores de la oficina de cedulaación – Zumen.....	31
3.1.3.1 Nuestros Principios.....	31
3.1.3.2 Nuestros Valores.....	32
3.2 Declaración del compromiso tácito de la alta dirección con respecto al cambio y la mejora.....	34
3.3 Políticas institucionales.....	35
3.4 Normas de control interno y código de ética.....	36
3.5 Modelo de estructura organizacional para la nueva cultura.....	38
3.6 Sistema de medición del desempeño.....	40

3.7	Propósitos y objetivos del sistema de medición al desempeño.....	41
3.8	Métodos de evaluación del desempeño.....	42
3.8.1	Métodos de evaluación con base en el pasado.....	42
3.8.2	Métodos de evaluación de futuro.....	36
3.8.3	Método de evaluación basada en retroalimentación.....	42
2.8.3.1	Beneficios de la evaluación 360 grados.....	43
3.9	Elementos que conforman el sistema de medición del desempeño.....	44
3.9.1	Periodicidad.....	44
3.9.2	Escalas de medición e indicadores.....	45
4. PLAN DE INTERVENCIÓN PARA EL CAMBIO HACIA LA NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA OFICINA DE CEDULACIÓN ZUMEN, DERIVADOS DE LA CULTURA DEL CONSEJO SUPREMO ELECTORAL.....		48
4.1	Evaluación de los riesgos para el cambio cultural.....	48
4.2	Adaptabilidad.....	49
4.3	Involucramiento.....	49
4.4	Consistencia.....	49
4.5	Proceso de cambio.....	50
4.6	Descongelamiento.....	51
4.7	Estrategias para el descongelamiento.....	51
4.8	El Movimiento.....	52
4.9	Estrategias para el movimiento a la nueva cultura.....	52
4.10	La etapa de movimiento debe incluir las siguientes estrategias.....	52
4.11	El Recongelamiento	53
4.12	Estrategias para el recongelamiento.....	53

4.13 Implementación del cambio cultural organizacional.....	56
4.14 Estrategias para el cambio cultural organizacional.....	57
4.15 El cambio sistémico de la cultura organizacional.....	57
4.15.1 Cambio sistémico.....	57
4.16 El cambio de la cultura organizacional puede llevar a un cambio en los subsistemas social, técnico y administrativo.....	57
4.16.1 Cambio cultural aparente.....	58
4.16.2 Revolución cultural.....	58
4.16.3 Evolución planeada de la cultura.....	59
4.17 Ruta del cambio.....	59
CONCLUSIONES.....	61
RECOMENDACIONES.....	62
BIBLIOGRAFIA.....	63
ANEXOS	
Anexo 1: Entrevista al director departamental de cédulación.	
Anexo 2: Encuesta aplicada al diagnóstico.	
Anexo 3: Resultados de la encuesta.	
Anexo 4: Descripción de áreas que conforman la estructura organizativa del consejo supremo electoral.	
Anexo 5: Descripción de áreas que conforman la estructura organizativa del consejo electoral departamental Managua.	
Anexo 6: Apreciación del desempeño 360 grados.	

INTRODUCCIÓN

El Consejo Supremo Electoral es el poder del estado de Nicaragua que se encarga de organizar, dirigir y supervisar las elecciones de las autoridades presidenciales y municipales. Además, tiene como otras funciones el registro del estado civil de las personas y la elaboración de la cédula o documento de identidad.

En este trabajo de tesina figura como objeto de estudio, la Oficina de Cedulación Zumen del Consejo Supremo Electoral, del municipio de Managua y como campo de acción la cultura organizacional de dicha oficina, la cual está ubicada en el módulo “N” del centro cívico de la alcaldía central de Managua y en ella laboran quince colaboradores, los cuales al tomar posesión de su puesto lo hacen sin tener una inducción sobre la cultura organizacional en que desempeñarán sus funciones. Es decir que no se les da a conocer la jerarquía, misión, visión, políticas e instalaciones entre otras cosas.

Por otro lado, las funciones que implica cada cargo, los nuevos colaboradores, las realizan sin estar definidas y plasmadas formalmente en un documento que permita su fácil comprensión e inducción. El único documento que existe contempla las funciones por área según la estructura organizativa del Consejo Supremo Electoral, y no es dado a conocer a cada colaborador dado que se encuentra en la Dirección de Recursos Humanos sede central.

Esta situación de ausencia de un documento que ayude a orientar las funciones, línea de mando, etc., desemboca en actitudes entre colaboradores hasta cierto grado hostil e incompatible, dando lugar a un clima laboral tenso y desagradable. Las consecuencias que esto trae, se ve reflejado en las recurrentes faltas e indisciplinas laborales que no son sancionadas, aparecen rivalidades personales, irrespeto entre colaboradores y líneas de mando,

resistencia al cambio y así, los problemas trascienden ya que se hace caso omiso de los mismos.

La disposición, el compromiso con el trabajo, la comunicación y el compañerismo son limitados a las funciones que cada colaborador desempeña regularmente.

Así en este contexto a partir de todo lo antes descrito, se deriva una situación problemática que se puede resumir de la siguiente manera: *“El clima laboral en la Oficina de Cedulación del Zumen está generando bajos índices de satisfacción en la organización y requiere planearse una nueva cultura organizacional, que derivada de la cultura del Consejo Supremo Electoral, pueda mejorar el desempeño de todos sus colaboradores respondiendo a las necesidades operativas de la misma”*.

Por lo antes planteado, el presente trabajo de tesina, busca diseñar adecuadamente los elementos de una nueva Cultura Organizacional para esta entidad teniendo como objetivo principal: *“Proponer un Proyecto de una nueva cultura organizacional en la Oficina de Cedulación Zumen del municipio de Managua, derivado de la cultura del Consejo Supremo Electoral, desde el punto de vista del desarrollo organizacional”*.

Para ello, el proyecto de esta propuesta inicial, empieza por el desarrollo de un diagnóstico donde se recopila y analiza la información referida a la situación actual de la cultura organizacional de esta entidad, desde el punto de vista del desarrollo organizacional, utilizando técnicas y herramientas de diagnóstico organizacional. Así, para cada hallazgo y evidencia de no conformidad, se deducen sus causas y efectos y se señalan los elementos pertinentes para la nueva cultura que reduzcan el impacto negativo que provocan. Los resultados se presentan de forma sistémica y ordenada en el Capítulo I de este documento.

En el Capítulo II, se conforman y detallan claramente cada uno de los elementos adecuados de la nueva cultura. Estos elementos deben corregir y prevenir cualquier motivo de distorsión al clima laboral y estarán presentes en cada uno de los procesos organizacionales.

Por último, se formula un plan operativo de ejecución con el fin de retroalimentarse en un período de un año en búsqueda de la mejora continua como parte de la nueva cultura organizacional.

Al final se plantean las conclusiones de este estudio como referencia para nuevos proyectos en otras entidades de esta naturaleza y como cierre, se afianza este trabajo de tesina con recomendaciones pertinentes para su efectiva validación.

SITUACIÓN PROBLÉMICA ACTUAL

Actualmente, el personal de la oficina de cedulaación Zumen del municipio de Managua no ha logrado establecer una cultura organizacional y un clima laboral agradable derivado de la cultura del Consejo Supremo Electoral, que le permita desarrollar el trabajo en armonía. La mayoría carece de la filosofía del trabajo en equipo, de compromiso con la institución obstaculizando así en muchas ocasiones la fluidez del trabajo. Todo esto ocasiona desmotivación en el personal, la distribución no uniforme de la cantidad de trabajo y evaluación distorsionada de los trabajadores.

Así, en este contexto *“la oficina de cedulaación Zumen requiere una cultura organizacional, derivada de la cultura del Consejo Supremo Electoral, que responda a las necesidades operativas de la misma”*.

OBJETIVOS

Objetivo General

“Proponer un proyecto de una nueva cultura organizacional en la oficina de cedulaación Zumen del municipio de Managua, derivado de la cultura del Consejo Supremo Electoral, desde el punto de vista del desarrollo organizacional”

Objetivos Específicos

- ♦ Desarrollar un diagnóstico sobre la situación actual de la cultura organizacional desde el punto de vista del desarrollo organizacional, en búsqueda de las causas y efectos de la problemática actual.
- ♦ Establecer los elementos que conforman la nueva cultura organizacional en búsqueda del crecimiento de la organización y el fortalecimiento del clima laboral para la satisfacción plena de sus colaboradores.
- ♦ Formular un plan operativo de implementación de esta nueva cultura para su retroalimentación en búsqueda de la mejora continua.

JUSTIFICACIÓN

Toda cultura en una organización representa el pilar fundamental en el cual se sostiene la búsqueda de alcanzar el liderazgo y la competitividad en un mundo de continuo cambio.

La oficina de cedulaación Zumen del municipio de Managua, es una entidad del sector público y está obligada a desarrollar sus actividades dentro de una cultura organizacional declarada y derivada de la cultura del Consejo Supremo Electoral, que responda a las necesidades operativas de la misma para satisfacer a los usuarios y ciudadanía en general.

Cuando no se cuenta con una cultura, las relaciones entre los miembros de la organización convierten los procesos en impenetrables puntos de empoderamiento principalmente si son proveedores de insumos para otros colaboradores. Por ello, la cultura provee de elementos que ayudan a orientar a los miembros de una organización en cómo realizar cada una de las tareas en función de un todo, ya que ayuda a transmitir valores y principios. Permite socializar y motivar a los miembros a trabajar en equipo, facilita la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes que serán reflejados en el servicio brindado a los clientes internos y externos, al igual que en la moral y la satisfacción de las necesidades humanas del personal; tales como la autorrealización y la motivación.

Si este proyecto de una nueva cultura organizacional no se realiza, esta unidad de servicios podría verse en la necesidad de efectuar despidos y traslados de personal. Los servicios y actividades que se prestan aquí se verían interrumpidos sin poder recuperar la esencia e imagen que debería cumplir.

1. DISEÑO METODOLÓGICO

1.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación que se realiza es la descriptiva, dado que el objetivo de esta, consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. *“Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento de las causas y efectos que se producen entre dichas variables”¹.*

1.2 Población y muestra

Dado que la cantidad de trabajadores en esta oficina es muy poca, se puede tomar toda la población existente para conocer su opinión y sentimientos con respecto a la problemática actual. Esto es tanto para los empleados a nivel operativo como a los responsables, líderes y todo el personal de dirección.

1.3 Operacionalización de las variables.

Los datos cuantitativos de los hallazgos y evidencias encontrados, son tratados a través de herramientas estadísticas y plantillas en Excel.

1.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Para obtener resultados objetivos y verificables, se recurre a buscar la información primaria a través de técnicas, herramientas e instrumentos tales como la entrevista, encuesta, la observación directa, el FODA y la estadística. También se recurre a la información secundaria para analizar e interpretar evidencias relacionadas con lo que se tenga declarado hasta la actualidad sobre la cultura organizacional, sobre el comportamiento y desempeño de la organización y sus evaluaciones de registros históricos validados o no.

¹Tamayo y Tamayo (2001) *“Metodología de la Investigación Científica”* 1ª edición. Editorial McGraw Hill

1.4.1 Revisión documental.

En la oficina de recursos humanos del Consejo Supremo Electoral, se investigó sobre la existencia de elementos como el organigrama de la institución, la misión, visión, políticas institucionales, normas, entre otros, los cuales fueron extraídos del Manual de Organización y Funciones del Consejo Supremo Electoral.

1.4.2 Observación directa.

El pertenecer a la institución y laborar en dicha oficina nos permitió aportar información para el diagnóstico de la situación actual de los elementos de la cultura organizacional, a partir de la convivencia e interacción con los demás miembros del personal.

Para la realización de esta técnica de investigación se han tomado en cuenta los siguientes aspectos:

- ◆ Contestar o informar de mal modo al público.
- ◆ Conversar continuamente con compañeros de trabajo.
- ◆ Nombrarse por apodo, darse bromas pesadas con los compañeros de trabajo.
- ◆ Conversar en voz alta y reírse a carcajadas.
- ◆ Recibir visitas personales en la oficina.
- ◆ Uso del celular en horas laborales.
- ◆ Ingerir alimentos en horas laborales
- ◆ Lectura de periódico o revistas en horas de oficina.
- ◆ Abandono, ausencia o movimiento de puesto de trabajo.
- ◆ Navegar o hacer uso innecesario del internet con recursos de la institución o uso de módems personales
- ◆ Hacer uso inadecuado de las computadoras.

1.4.3 Entrevista

Para el desarrollo de este capítulo también se realizó una entrevista al Director Departamental de Cedulación de Managua, del que se obtuvo la siguiente información. **(Ver anexo # 1)**

El Director Departamental consideró que la misión y la visión del Consejo Supremo Electoral es ser el rector, el que organiza y dirige las elecciones de funcionarios públicos, tanto para el Poder Ejecutivo como para el Poder Legislativo. Al igual que lo que hace mención la Ley Electoral en el artículo 2.

El Poder Electoral se encargará de organizar, dirigir y supervisar las elecciones de autoridades, así como también los plebiscitos y referendos, todo de acuerdo con la Constitución Política, las leyes de la materia y las regulaciones que al efecto dicte el Consejo Supremo Electoral.”

Al asumir el cargo como Director en septiembre del año 2009, menciona que habían 12 funcionarios que atendían el departamento de Managua, centralizado en el edificio ubicado en el Zumen, lo cual, el mismo, describe como un caos ya que había una tremenda desorganización por la acumulación de trabajo; y esto a su vez generaba descontento en los ciudadanos por la demora en la entrega de las cédulas, agregando que la única oficina de cedulación en Managua atendía 4 horas de lunes a viernes.

En el artículo 10 inciso 12 de la Ley Electoral se hace mención de la atribución que cumple como poder del estado:

Organizar y mantener bajo su dependencia el Registro Central del Estado Civil de las Personas, la cedulación ciudadana y el Padrón Electoral.

La demora en la entrega de cédulas conllevó a que los ciudadanos ofrecieran dádivas a los funcionarios y esto provocó que algunos se volvieran corruptos, en tal caso que hubo que procesar a algunos por la vía penal. Dentro

del Reglamento de Ética Electoral, De las faltas o delitos en el artículo 16 inciso b) son falta o delitos de conformidad con la Ley Electoral y Código Penal:

“El que no cumpla con sus obligaciones en el ejercicio de sus funciones, cobre o reciba propinas, regalías, contribuciones de parte de los Miembros de las Organizaciones Políticas participantes en las elecciones, funcionarios del Estado y ciudadanía en general o que trate de beneficiar a alguna organización política en detrimentos de los derechos de las otras, o sus militantes, simpatizantes o seguidores en el proceso de solicitud o entrega de los documentos de votación, verificación ciudadana, padrón electoral.”

Así mismo dentro de las irregularidades que existían, se llegó a otorgar cédula de identidad nicaragüense a personas de dudosa procedencia, es decir, ciudadanos extranjeros de origen guatemalteco, hondureño, salvadoreño y costarricense.

También expresó que hay un reglamento, que dicho sea de paso no es del conocimiento de muchos. También existe un convenio colectivo porque en el CSE hay mucha participación de los trabajadores a través de los sindicatos y también está la ley laboral, que rige en todo el país y por otro lado la Ley Electoral que es la ley propia del Consejo Supremo Electoral.

Cuando no se cumplen las normas establecidas lo que se ha hecho son llamados de atención, a veces verbales y otras por escrito. En el caso de ausencias no justificadas se les deduce el día de su salario.

El valor que más se practica por el personal es el compañerismo. Sin embargo, siempre hay alguno que otro compañero que carece de buenas relaciones entre los mismos compañeros y se suscita un problema de chisme que en la mayoría de casos se han atendido personalmente.

Para mejorar el clima organizacional anteriormente se tenía como método hacer actividades recreativas, se realizaban partidos de fútbol, se hacían algunas fiestas y se celebraban los cumpleaños de los compañeros. Pero, los roces entre compañeros conllevaron a que, en carácter de director, suspendiera las actividades ya que al llevarlas a cabo se percibía una presión e incomodidad.

1.4.4 Encuesta (Ver anexo # 2 y #3)

Este instrumento se aplica para caracterizar el grupo de trabajadores, los eventos y sucesos, etc. sobre los cuales se habrán de recolectar los datos. Así dicha encuesta fue aplicada a los quince trabajadores que laboran en la oficina de cedulação Zumen Managua.

Para el procesamiento de los datos se utilizó el programa estadístico SPSS (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales o bien conocido como Statistical Package for the Social Sciences) y para los gráficos Microsoft Office Excel.

Esta encuesta fue diseñada con 7 preguntas combinando algunos elementos básicos, del manejo por parte de los trabajadores, sobre la filosofía, las estructuras, la infraestructura, el clima laboral percibido, etc.

Según los resultados, principalmente resaltan aspectos tales como:

- ◆ El 76.5% de los trabajadores no recibió ninguna inducción de la oficina de cedulação al ingresar a laborar por primera vez.
- ◆ Desconocen los elementos de la filosofía institucional. Un 70.6% reconoció que no conoce su misión, 82.4% tiene desconocimiento de la visión y de las políticas del Consejo Supremo Electoral.
- ◆ Apenas el 11.8% conoce la estructura organizativa, sólo el 23.5% de los trabajadores de la oficina de cedulação Zumen de Managua conoció las instalaciones del CSE al momento de ingresar a trabajar dentro de este

poder, con el propósito de familiarizarse y tener conocimiento de todas las áreas que posee.

- ♦ La mayoría del personal, el 87%, recibió por parte de la institución el convenio colectivo, pero apenas al 1.2% se le fue entregado el reglamento interno, tomando en cuenta que un 11.8% recibió el manual de funciones.
- ♦ Dentro de la oficina de cedulación el 52.9% de los trabajadores percibe un clima laboral agradable, pero el 11.8% señala que el clima laboral que se mantiene dentro de la oficina de cedulación Zumen, Managua es desagradable y el 35.3% observa incomodidad.
- ♦ El personal que colabora en la oficina de cedulación se comporta de tal manera que el 88.2% dice tener de manera personal una actitud de compromiso con el trabajo, mientras que el 41.2% opinan que sus compañeros no tienen ese compromiso de trabajo. El 76.5% reconocieron que sus compañeros de trabajo no practica el compañerismo, contradictorio a quienes el 70.6% dijeron practicar en su ambiente laboral el compañerismo, y un 58.8% no practica el respeto mutuo dentro de la oficina de cedulación.

CAPÍTULO I:

**DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA CULTURA
ORGANIZACIONAL EN LA OFICINA DE CEDULACIÓN ZUMEN, DEL
MUNICIPIO DE MANAGUA.**

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA OFICINA DE CEDULACIÓN ZUMEN, DEL MUNICIPIO DE MANAGUA.

“Se entiende por “diagnóstico” como una caracterización de la unidad de estudio, identificación de principales problemas existentes, fortalezas y debilidades del sujeto y su entorno, entre otros, además del pronóstico del desarrollo de la situación si no se interviene”².

En el presente capítulo se plantean y analizan los hallazgos, evidencias y observaciones obtenidas durante el diagnóstico realizado en la organización, en búsqueda de las causas y efectos que están provocando el deteriorado clima laboral entre los miembros, así como también los elementos pertinentes y adecuados que deben modificarse o crearse para la nueva cultura organizacional. Dicha información se complementa con la encontrada con los instrumentos antes utilizados.

Este diagnóstico tendrá la ruta que inicia desde la filosofía, es decir misión, visión, valores y principios, etc. buscando caracterizar y definir el tipo de sistema organizacional que se tiene implantado, después el diagnóstico continúa por el análisis de la estructura organizativa.

2.1 Filosofía

Se sabe que desde la década de 1980 se ha dado un fuerte impulso a los enunciados de filosofía organizacional, desde los trabajos de Deming (1966) hasta el modelo de administración visionaria (1979), pasando por una gran diversidad de contribuciones con mayor o menor respaldo teórico. En la teoría se encuentran varias definiciones de ellas;

² Iliana Gómez Cárdenas. (2009). "Evaluación del desempeño en la gestión empresarial". Editorial Pearson

-
- ◆ Granell (1997) define filosofía organizacional como *“aquellos que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social. Esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinada por los valores, creencias, actitudes y conductas”*³.
 - ◆ García y Dolan (1997) definen a la filosofía organizacional como *la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa*.⁴
 - ◆ Por su parte, Chu (2003) enlista los siguientes como elementos de filosofía organizacional⁵:
 - El compromiso de la dirección por el cambio y mejora.
 - La educación y la comunicación de todos los integrantes de la organización.
 - La participación y la implicación de la gente en la planeación.
 - La evaluación del desempeño de las personas.

En alusión a estas definiciones se puede decir que el Consejo Supremo Electoral, como poder del estado nicaragüense tiene establecida su propia misión y visión institucional. Sin embargo, éstas no son dadas a conocer a sus colaboradores como parte de la inducción que estos deberían tener para familiarizarse, identificarse y desarrollar un sentimiento de pertenencia a la misma. Por tanto, se realiza un análisis de los elementos declarados. La misión y visión que actualmente se tienen definidas son:

2.1.1 Misión

“Organizar, dirigir y supervisar las elecciones, plebiscitos y referendos de acuerdo con la constitución política, la ley electoral y las resoluciones dictadas por el propio Consejo Supremo Electoral, a fin de desarrollar procesos electorales libres, justos, competitivos, honestos, transparentes que den plenas garantías para los

³Brow W. y Mober D. (1990). *Teoría de la Organización y la Administración: Un enfoque integral*. México: Editorial Limusa

⁴Brow W. y Mober D. (1990). *Teoría de la Organización y la Administración: Un enfoque integral*. México: Editorial Limusa

⁵Davis K., (1993). *Comportamiento Humano en el trabajo*. México: Mc. GrawHill

ciudadanos, las organizaciones políticas, los otros poderes del estado, las organizaciones de la sociedad civil, los países y organizaciones internacionales.

Organizar, tecnificar y actualizar permanentemente el sistema integrado del registro central del estado civil de las personas, la cedulaación ciudadana y el padrón electoral permanentemente, que sirva como instrumento de garantía de los procesos electorales y medio de identificación electoral y general garantizando a los nicaragüenses su derecho humano a una identidad propia.

Otorgar, suspender y cancelar la personalidad jurídica de los partidos y otras organizaciones políticas, así como vigilar y resolver los conflictos sobre la legitimidad de sus representantes y directivos y sobre el cumplimiento de disposiciones legales referidas a las organizaciones políticas, sus estatutos y reglamentos y en general velar por el fiel cumplimiento, dentro de su competencia de la constitución política, la ley electoral, la ley de identificación ciudadana y las demás leyes relacionadas con la materia electoral.

Conocer y resolver recursos de apelación presentados por alcaldes o concejales municipales.”⁽⁶⁾

2.1.2 Visión

Modernizar y perfeccionar técnicamente los procesos electorales haciendo énfasis en el sistema integrado de Registro Civil, Cedulaación Ciudadana y Cartografía Electoral garantizando de ésta manera el legítimo derecho al nombre y nacionalidad de todos y cada uno de los nicaragüenses a fin que puedan ejercer con pleno derecho

⁶ Manual de Organización y Funciones Consejo Supremo Electoral, pág. 2.

los mandatos de la Constitución Política de la República de Nicaragua.

En el cumplimiento de esta visión, debe empeñarse en ser una institución más eficiente y eficaz, contar con los recursos financieros necesarios para mantener un cuerpo de funcionarios y trabajadores debidamente capacitados técnica y éticamente para cumplir la misión que le ha sido encomendada en beneficio de la sociedad nicaragüense.”⁽⁷⁾

Lo que se observa en estos dos elementos de la filosofía organizacional, es que los mismos no corresponden con la misión y visión que, sin estar declarada, cumple la oficina de cedulación zumen, dado que en ella no se ejecutan ciertas actividades que son exclusivas del Consejo Supremo Electoral como poder del estado. Es por ello que estos dos elementos deben de crearse e incluirlos en la propuesta de la nueva cultura.

Por otro lado, los otros elementos de la cultura tampoco están declarados de forma pública y los nuevos integrantes no tienen acceso a esta información. Por tanto deben de declararse esos otros elementos de la filosofía tales como valores y principios, compromiso por parte de la alta dirección, conductas, creencias, etc

2.2 El compromiso de la dirección por el cambio y mejora.

Con respecto a este elemento de cultura, se establece que no existe un compromiso tácito de la dirección superior por el cambio y la mejora, aunque todos entienden que es prioritario. Es sabido que el cambio y la mejora tienden a abrir heridas y generan angustias e inseguridades. Sin embargo, debe asumirse un compromiso tarde o temprano porque una situación de esta naturaleza convierte a la organización en un tren sin frenos ni destino.

⁷ Ibíd., pág. 3

2.3 La educación y la comunicación de todos los integrantes de la organización.

Esta parte del diagnóstico se obtuvo de observación directa y sondeo de opinión por parte de los integrantes y colaboradores y está enfocado en analizar los siguientes aspectos:

2.3.1 Aspectos espirituales:, La ideología / filosofía, símbolos, mitos e historia:

La mayor parte de los trabajadores tienen creencias religiosas y algunos practican religión católica y otros la evangélica. Sin embargo, en esto sí tienen mucho respeto de no herir sentimientos y solo hablan lo limitado sobre creencias.

Es una costumbre, de acuerdo a orientaciones de la dirección superior celebrar los días de la mujer, de las madres, los padres y la purísima.

2.3.2 Aspectos conductuales: Lenguaje, comportamiento no verbal, rituales y formas de interacción:

Como se mencionó antes, muchos miembros de la organización usan un lenguaje propio con palabras soeces, ofensivas pero que ya son costumbres. Las actitudes entre los colaboradores dan lugar a un clima laboral desagradable a raíz de conductas negativas, tales como:

- Los colaboradores incurren en faltas laborales que no son sancionadas: La falta más común es la impuntualidad y el abandono del trabajo en horas laborables sin que esto sea reportado a los jefes inmediatos; ya que hay encubrimiento entre el personal por temor a ser vistos como chismosos y ser rechazados por el grupo.

-
- Existen rivalidades personales: Esto obedece al esparcimiento de rumores infundados y la envidia, así como la intolerancia.
 - Irrespeto: A muchos colaboradores les gusta criticar el trabajo de los otros y si alguien comete errores incurren en la indiscreción.
 - Resistencia al cambio: Algunos se muestran inconformes al cambiar las políticas sobre los requisitos que deben cumplir los ciudadanos para asegurar la transparencia en el proceso; es decir, garantizar que no se cometan usurpaciones de identidad, ya sea por parte de nacionales o extranjeros.
 - Los problemas trascienden ya que se hace caso omiso de los mismos: Los jefes inmediatos minimizan el impacto que tienen la mala conducta y rivalidades entre el personal en el desempeño del trabajo; dando lugar a que el ambiente de trabajo sea tenso. Por ejemplo: hay quienes se quejan de trabajar más que otros, de que hay consideraciones y preferencias para ciertas personas, etc.
 - El compromiso con el trabajo, la comunicación y el compañerismo son limitados a las funciones que se desempeñan regularmente, es decir que existe indisposición de colaborar entre sí para facilitar y acelerar el trabajo cuando unos tienen más carga de trabajo que otros.

2.3.3 Aspectos Estructurales: Políticas y procedimientos, normas, sistemas de status internos, estructura del poder.

Siendo una entidad del estado, todas las directrices se bajan de forma sesgada hacia los que tienen mayor fidelidad con el jefe. Por otro lado, los procedimientos para realizar cualquier cosa, son transmitidos a los niveles inferiores de forma verbal y de la manera que hoy se cree que es mejor.

Es decir que trabajan por su propia espontaneidad y consideran que así como la han hecho hasta ahora, no necesitan cambios, por ello nadie hace nada si no aparece el jefe hasta que diga qué hacer.

Sin embargo existen normas básicas de trabajo, que son definidas por la Dirección General Administrativa Financiera del Consejo Supremo Electoral y que son dadas a conocer a través de memorándums. Entre ellas están:

- Es terminantemente prohibido hacer comercio dentro de las oficinas, así como realizar juegos de azar y apuestas.
- Se prohíbe solicitar servicios delivery e ingerir alimentos en horas laborales.
- Se prohíbe tener visitas en horas laborales.
- Se prohíbe solicitar o recibir dinero a cambio de la emisión o entrega de cédulas.
- Está prohibido dar información, a terceras personas, sobre datos personales de los ciudadanos.
- Solicitar permisos con anticipación y llenar el formato de solicitud.
- Marcar diariamente la horade entrada y salida.
- Es prohibido a los colaboradores solicitar cédulas con carácter urgente o especial, así como el retiro de las mismas.

2.3.4 Participación e implicación de la gente en la planeación.

La Dirección Departamental de Cedulación Managua es la que se encarga de planificar, supervisar y evaluar el proceso de cedulación, en base a normativas, políticas y procedimientos establecidos, con el fin de garantizar de manera eficaz la emisión

del documento de identificación ciudadana o también conocido como cédula de identidad a los habitantes del departamento de Managua.

La participación en los planes a corto, mediano y largo plazo, no tiene cabida para todo el mundo ya que existe información privilegiada y se considera exclusiva para algunos de confianza. Sin embargo se cae en el error de considerar mal desempeño de quienes no realizaron su trabajo de forma satisfactoria sin tomar en cuenta que si no se tiene participación en la planeación, no podrá algún miembro conocer qué hace, porqué lo hace y hacia dónde lo llevará el resultado de cualquier actividad realizada.

Es aquí donde Maslow según su teoría muestra una *serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo*⁸. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad. Así pues, dentro de esta estructura, al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático sino que más bien encuentra en las necesidades del siguiente nivel, su meta próxima de satisfacción. El punto ideal de la teoría de Maslow sería aquel en el cual el hombre se sienta “autorealizado”. Es esta oportunidad la que no se aprovecha en esta oficina, y no satisface la necesidad de los colaboradores de sentirse autorealizados. La estima de los colaboradores se denigra cada vez más y su estado emocional se vuelve más tenso y hostil.

⁸Baena Gracia, V. (noviembre de 2011). «Fundamentos de marketing : entorno, consumidor, estrategia e investigación comercial». Editorial UOC, Barcelona, 22-24

De lo anterior se puede concluir que este sistema organizacional es autoritario del tipo paternalista, que según Likert⁹, (citado por Brunet, 1987), dicho sistema se caracteriza por la desconfianza de abajo hacia arriba y viceversa. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, ocasionalmente, de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.

2.4 Estructura organizacional

Después de realizar el diagnóstico sobre la filosofía de la actual cultura organizacional de esta oficina y su sistema, se procede con el análisis de otro de los aspectos y que tiene que ver con la estructura organizacional tanto de la sede superior como la de la oficina de cédulación Zumen, la cual no es dada a conocer a los nuevos colaboradores. Esto provoca que algunos que ya son antiguos, pasen tareas a los más nuevos sin tener autoridad para hacerlo. Esto viene a sembrar mala predisposición de los nuevos y así se crea una nueva relación de trabajo.

Por su parte, el Consejo Supremo Electoral tiene diseñado un organigrama que refleja todas las áreas que lo conforman, los niveles jerárquicos y líneas de autoridad, pero los colaboradores lo desconocen y esto merma el sentimiento de identidad que puedan llegar a desarrollar con la institución. Dicho organigrama es el siguiente:

⁹. (Brunet, 1987) *“El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias”*

2.4.1 Organigrama General

El Consejo Supremo Electoral tiene diseñado un organigrama que refleja todas las áreas que lo conforman, los niveles jerárquicos y líneas de autoridad.

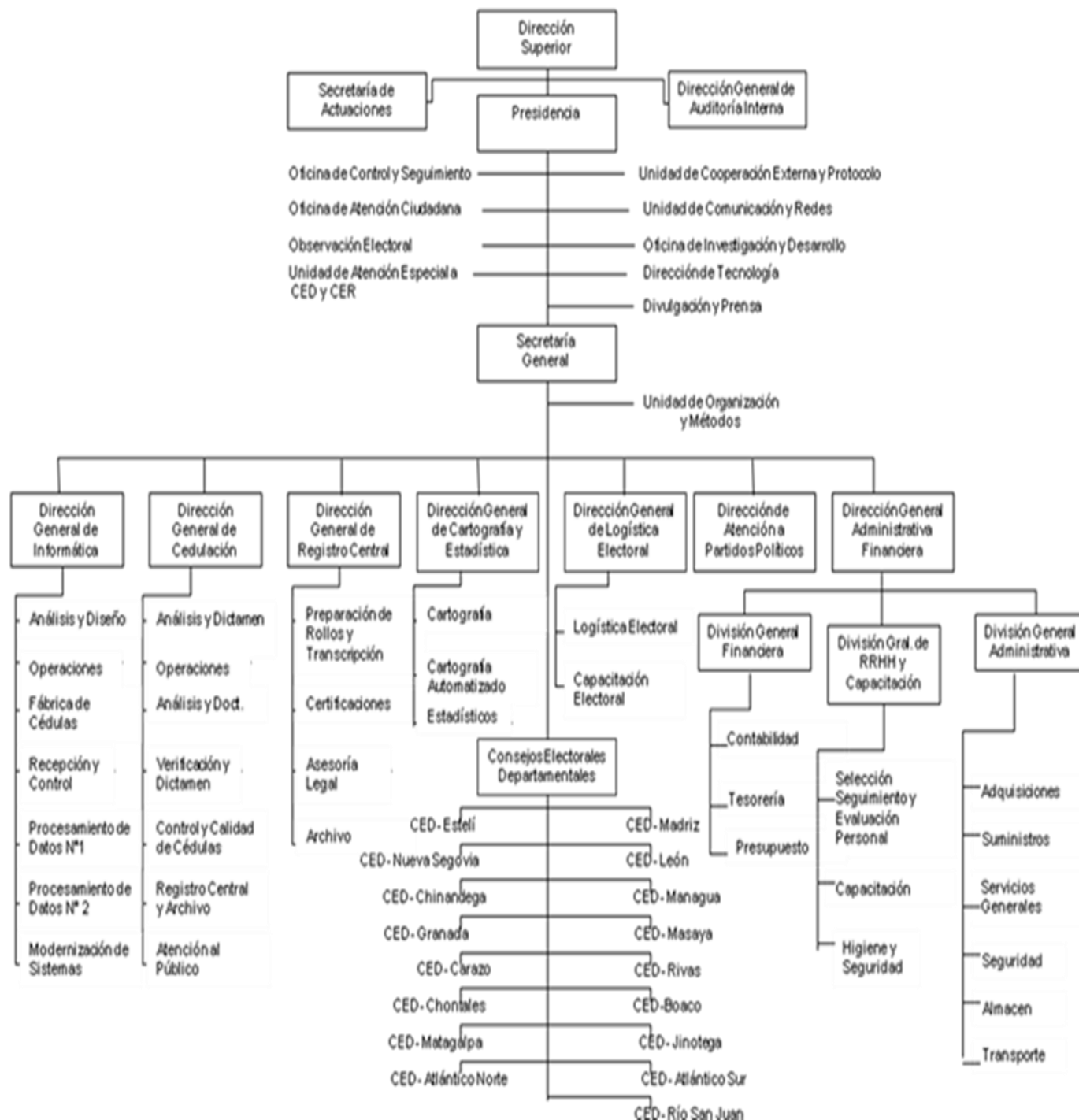


Figura 1: Organigrama General del Consejo Supremo Electoral

De acuerdo a este organigrama, el cual fue tomado del Manual de Organización y Funciones de Consejo Supremo electoral, el Consejo Supremo Electoral está estructurado por la Dirección Superior que, jerárquicamente, es la máxima autoridad. Esta tiene de apoyo a la Secretaría de Actuaciones y a la Dirección General de Auditoría Interna.

♦ **La Dirección Superior** está conformada por los siete magistrados y tres suplentes cuya función es reunirse todos los días martes de cada semana, con el fin de sesionar en conjunto con los directores de las demás direcciones.

♦ **La Secretaría de Actuaciones** es la que se encarga de levantar el acta de los acuerdos que se toman por la dirección superior después de haber sesionado, para así proceder conforme a estos.

♦ **La Dirección General de Auditoría Interna** se encarga de fiscalizar y fortalecer el sistema de control interno dentro de la institución, con el fin de proporcionar análisis, valoraciones, recomendaciones, asesorías e informaciones sobre las actividades revisadas.

♦ **La Presidencia del Consejo Supremo Electoral** está sujeta a la Dirección superior y tiene a su cargo como staff a la Oficina de Control y Seguimiento, la Oficina de Atención Ciudadana, la Observación Electoral, La Unidad de Atención Especial a CED/CER, la Unidad de Cooperación Externa y Protocolo, la Unidad de Comunicación y Redes, la Oficina de Investigación y Desarrollo, la Dirección de Tecnología y la Divulgación y Prensa.

♦ **La Dirección General de Cedulación** está sujeta a la Secretaría General y tiene a su cargo las siguientes áreas: Análisis y Dictamen, Operaciones, Análisis y Documentación, Verificación y Dictamen, Control y Calidad de Cédulas, Registro Central y archivo y Atención al Público. Se encarga de planificar, organizar, supervisar y evaluar el proceso de cedulación, en base a normativas, políticas y procedimientos establecidos, con el fin de garantizar de manera eficaz la emisión del documento de identificación ciudadana.

♦ **La División General de Recursos Humanos y Capacitación**, sujeta a la Dirección General Administrativa Financiera, tiene a su cargo las áreas de: Selección, Seguimiento y Evaluación al Personal, Capacitación, Higiene y Seguridad. También se encarga de administrar y promover el desarrollo profesional y ético de los recursos humanos del Consejo Supremo Electoral, así como el funcionamiento efectivo de las dependencias y personal que se encuentra bajo su ámbito de control; vigilando y asegurando el cumplimiento de las políticas, normativas y procedimientos establecidos.

♦ **El área de Selección, Seguimiento y Evaluación al personal** se encarga de garantizar la correcta aplicación de técnicas de selección que permitan una adecuada captación de personal, así como la implementación y seguimiento del sistema de evaluación al desempeño, que permitan contribuir de forma efectiva a la toma de decisiones en cuanto a promociones, nombramientos y otros.

♦ **El área de Capacitación** se encarga de promover, garantizar e impulsar planes de capacitación orientados a las necesidades y metas institucionales, con el fin de elevar la capacidad técnica y ética del personal de la institución a todos los niveles.

♦ **El área de Higiene y Seguridad** se encarga de preservar la higiene y seguridad ocupacional de los trabajadores, garantizando medios, equipos y planes que reduzcan el riesgo y la enfermedad laboral, mediante la implementación de normas, procedimientos y reglamentos establecidos para tal fin.

De acuerdo al instrumento de diagnóstico utilizado, encuesta, a los trabajadores de la oficina de cedulação Zumen, el 88.2% de ellos manifestó no conocer la estructura organizativa de la institución. El restante 11.8% que dijo conocerla, representa a los trabajadores más antiguos que a lo largo de los años y por la experiencia la han ido identificando. **(Ver anexo #3, Gráfico 1)**

Sin embargo, existen otras áreas que no ameritan el análisis para los objetivos de este estudio. No obstante, se han agregado en anexos para su consulta si es necesario. **(Ver anexo #4)**

2.4.2 Organigrama del consejo electoral departamental Managua

La Oficina de Cedulación Zumen, pertenece a la Dirección Departamental de Cedulación Managua. Es subordinada al Consejo Electoral Departamental Managua, y su estructura organizativa es la siguiente:

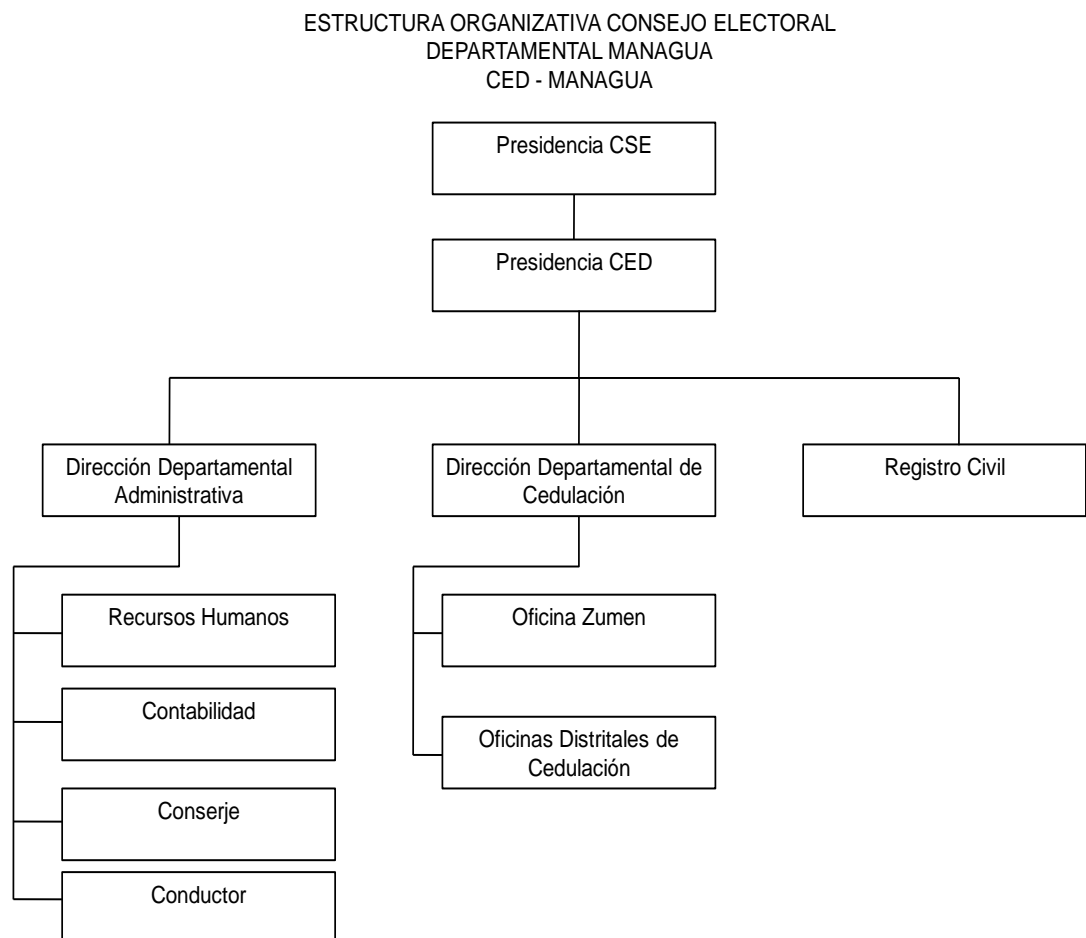


Figura 2: Organigrama Consejo Electoral Departamental Managua

La Dirección Departamental de Cedulación tiene como fin planificar, organizar y evaluar el proceso de cedulación, en base a normativas, políticas y procedimientos establecidos, con el fin de garantizar de manera eficaz la emisión del documento de identificación ciudadana o también conocido como cédula de identidad a los habitantes del departamento de Managua así como garantizar la remisión de información de datos estadísticos a la Dirección General de Cedulación.

Está conformada por la oficina de cedulación Zumen, que es el área en la que se va desarrollar este estudio, y las oficinas de cedulación de los municipios de Managua. En donde el municipio de Managua tiene siete oficinas de cedulación ubicadas en las diferentes alcaldías distritales de Managua.

La Oficina de Cedulación Zumen se encarga de brindar la información necesaria a los ciudadanos para realizar trámites de cédulas de identidad por primera vez, renovaciones y reposiciones. Después de realizado el trámite y una vez elaboradas las cédulas estas son inventariadas y enviadas a las siete oficinas distritales de cedulación del municipio de Managua, e igualmente se distribuyen los materiales y útiles de oficina. Además de garantizar la remisión de información de datos estadísticos a la Dirección Departamental de Cedulación y atender a los ciudadanos que presentan inconsistencia en el expediente de solicitud y orientar sobre los procedimientos requeridos para sanear dicho expediente.

Además de estas oficinas, también se tienen las oficinas distritales de cedulación que se encargan de atender a los ciudadanos que solicitan cédulas de identidad de nuevo ingreso, renovaciones y reposiciones, recibir dicha documentación y realizar el correcto llenado de la solicitud y sus datos gráficos (foto, huella y firma). También controlar, registrar y elaborar remisión de expedientes aptos remitiéndolos a la oficina de cedulación Zumen y atender a los ciudadanos que se presentan a retirar su cédula de identidad.

Las otras áreas que conforman el Consejo Electoral Departamental Managua no ameritan el análisis para los objetivos de este estudio. Sin embargo, se han agregado en anexos para su consulta si es necesario. **(Ver anexo #5)**

Según lo descrito anteriormente, la estructura funcional y la jerárquica, no están claramente definidas y no permite el esclarecimiento de la alineación de la entidad con respecto a las responsabilidades y mandos. Esto provoca cruce de funciones, elevada carga de trabajo, duplicación de las tareas y falta de mecanismos de evaluación del grado de cumplimiento de las tareas o el grado de responsabilidad de quien debía cumplirlas.

2.5 Condiciones para la formulación de estrategias hacia el cambio de la cultura organizacional.

En la formulación de las estrategias para el cambio organizacional se debe de tomar en cuenta todo el contexto social, económico y jurídico en que se desarrolla la organización. Esto significa que las estrategias de cambio cultural en las organizaciones, tienen que ser formuladas bajo el enfoque de maximizar las fortalezas y oportunidades que ofrece el contexto, así como también minimizar las debilidades y amenazas que afectan a dicha organización.

Es por ello que a continuación se muestran los resultados de un Análisis FODA que se realizó en la oficina de cedulaación Zumen y se obtuvieron a partir de observación directa y sondeos de opinión.

La información obtenida, se evalúa en *las Matrices de Evaluación de los Factores Internos MEFI y de los Factores Externos MEFE*. Esta matriz es una herramienta que enlista cuáles son los factores internos que influyen en el desempeño de una organización.

2.5.1 Matriz de evaluación de los factores internos

El primer paso es evaluar la situación interna de la organización, esto mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI), como se muestra a continuación. Se tomará solamente la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización y los valores de las calificaciones son distintos: Para evaluar los factores internos *fortalezas y debilidades*, se propone darle un peso de importancia a cada una en una escala de 0 para Nada importante hasta 1 que es Muy Importante: $0.0 \leq \text{PESO} \leq 1.0$; y una escala para la Calificación de 1 para Nada irrelevante hasta 4 para Muy relevante. Su ponderación se suma para conocer cómo están las fortalezas frente a las debilidades y sus valores para conocer la posición interna de la organización.

FORTALEZA	Peso	Calif	Ponder
F1 Alto grado de profesionalización del recurso humano.	0.15	4	0.6
F2 Buena relación de trabajo en equipo entre las áreas operativas y desarrollo de la Dirección Superior y la Oficina de Cedulación Zumen.	0.15	3	0.45
F3 Flexibilidad organizacional.	0.09	3	0.27
F4 Sistemas de información avanzados.	0.08	4	0.32
F5 Valoración aceptable del servicio.	0.08	3	0.24
F6 Crecimiento constante en servicio por tasa de crecimiento poblacional.	0.08	3	0.24
F7 Capacidad del sistema para el desarrollo de nuevos servicios concernientes del CSE	0.08	2	0.16
F8 Ahorro en tiempo y recursos obtenidos por utilizar prácticas de control y austeridad	0.09	3	0.27
F9 Personal interesado en cambio de cultura organizacional.	0.2	4	0.8
	1		3.35

Tabla 1: MEFI - Fortalezas

DEBILIDADES	Peso	Califi	Puntaje
D1 Falta de conocimiento de parte del personal nuevo sobre procedimientos para atención al ciudadano/usuario.	0.2	4	0,8
D2 Indiferencia de funcionarios en el cumplimiento de tareas asignadas.	0.1	2	0,2
D3 Desorden en los procedimientos administrativos y operativos.	0.18	3	0,54
D4 Deficiente gestión en el control y seguimiento de quejas y sugerencias.	0.1	2	0,2
D5 Mala actitud de funcionarios al atender al público.	0.09	3	0,27
D6 Resistencia al cambio por parte del personal.	0.09	4	0,36
D7 Desconocimiento de jerarquía y funciones según cargos asignados.	0.08	2	0,16
D8 No se integran todas las áreas de la oficina al estado de ahorros de recursos.	0.08	3	0,24
D9 Deficiente Sistema interno de comunicación.	0.08	3	0,24
	1		3.01

Tabla 2: MEFI - Debilidades

2.5.2 Matriz de evaluación de los factores externos

AMENAZAS	Peso	Calific	Puntaje
A1 Actualmente poca cobertura de servicios y demanda.	0.2	2	0.4
A2 Posible recorte de ayuda internacional si no se satisface la demanda de los servicios solicitados.	0.3	4	1.2
A3 La cultura de las masas es realizar sus gestiones hasta última hora de los períodos establecidos por ley.	0.2	2	0.4
A4. Presión de los partidos políticos por conveniencia mantener esta cultura actual.	0.2	2	0.4
A5 Tener que cambiar personal a partir de favores y tráfico de influencias.	0.1	3	0.3
	1		2.7

Tabla 3: MEFE - Amenazas

OPORTUNIDADES	Peso	Calific	Puntaje
01 Existe el compromiso de la comunidad internacional para apoyar procesos de mejora del Consejo Supremo Electoral.	0.3	4	1.2
02 Entrada de nueva población generacional para su cedulación.	0.1	1	0.1
03 Estabilidad política y social.	0.2	3	0.6
04 Facilidad de adquisición y aprovisionamiento de nuevas tecnologías.	0.1	2	0.2
05 Incremento del presupuesto para ampliación de espacio, vacantes y operaciones.	0.2	2	0.4
0.6 Nuevas alianzas estratégicas con países de la región.	0.1	2	0.2
	1		2.7

Tabla 4: MEFE -Oportunidades

Según los resultados de la evaluación de las fortalezas, es claro que la organización posee una fuerte posición interna dado que 3.35 es mayor que la media 2.5. Pero las debilidades dan un resultado que indica mucha debilidad interna. Por tanto para la MATRIZ MEFI la Media es 3.18,

Con respecto a las oportunidades se obtuvo un puntaje de 2.7 igual que las amenazas para una media de 2.7 para la MATRIZ MEFE.

Así, cada uno de los resultados, son colocados en los cuadrantes correspondientes a 9 cuadros de la MATRIZ Interna – Externa, los cuales están asignados de la siguiente manera:

- CUADRANTES I, II y IV, corresponden a las estrategias de “Atacar”.
- CUADRANTES III, V, VII corresponden a las estrategias de “Resistir”.
- CUADRANTES VI, IX, VIII corresponden a las estrategias de Desposeimiento

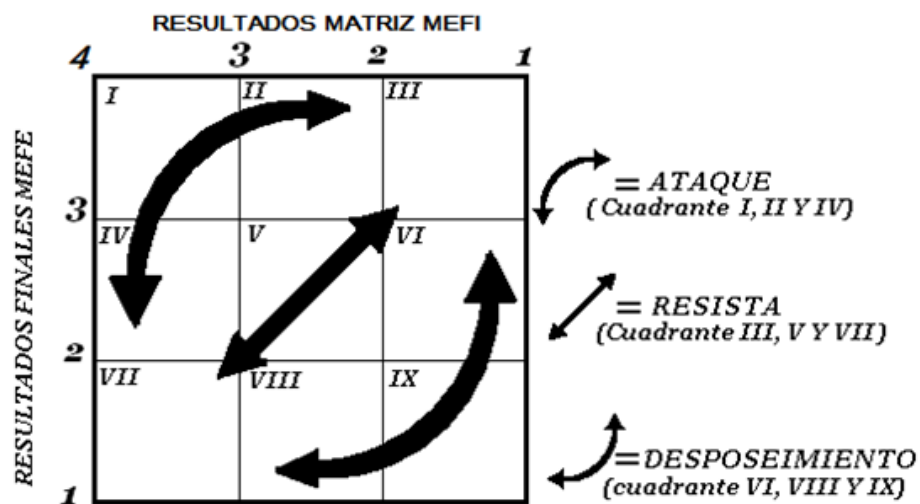


Figura 3: Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos

Y dado que los valores son 3.18 para el eje X y 2.7 para el eje Y, dichos valores se tabulan, dando como resultado, el cuadrante IV que indica **ATAQUE**

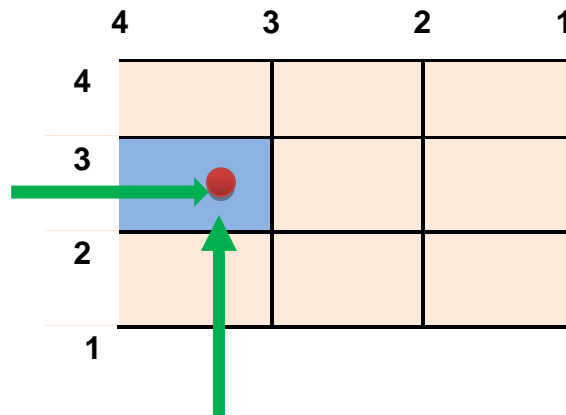


Figura 4: Resultados de la Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos

2.5.3 Resumen final del diagnóstico

En resumen, en el diagnóstico realizado se pudo constatar que es decisivo establecer los elementos que se necesitan para conformar la nueva cultura organizacional en búsqueda del crecimiento de la organización y el fortalecimiento del clima laboral para la satisfacción plena de sus colaboradores

Entre estos y otros elementos están los siguientes:

- ♦ Misión, visión, valores y principios, declaración del compromiso tácito de la alta dirección con respecto al cambio y la mejora para asegurar que la nueva cultura se implementará bajo liderazgo y que no debe ser impuesta.
- ♦ Fortalecer los aspectos estructurales tales como políticas, normas internas, comunicación; declarándolos de forma más clara y directa.
- ♦ Diseñar un organigrama específico para la oficina de cedulação Zumen que ayude a orientar los canales existentes de jerarquía y responsabilidad.

- ◆ Estructurar un sistema básico de medición del desempeño de cada uno de los colaboradores. Utilizando herramientas apropiadas bajo una metodología de cambio ayudará a ubicar a cada uno de los miembros en su mejor posición.

- ◆ La matriz de evaluación de los factores internos y externos manifiesta una alta necesidad de cambio a lo inmediato.

CAPITULO II:
ELEMENTOS QUE CONFORMAN LA NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL
DE LA OFICINA DE CEDULACIÓN ZUMEN, DERIVADOS DE LA CULTURA
DEL CONSEJO SUPREMO ELECTORAL.

3. ELEMENTOS QUE CONFORMAN LA NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA OFICINA DE CEDULACIÓN ZUMEN, DERIVADOS DE LA CULTURA DEL CONSEJO SUPREMO ELECTORAL.

A continuación se establecen y se adecúan los elementos más importantes de la nueva cultura organizacional para la oficina de cedulaación Zumen del Consejo Supremo Electoral. Esto es en el orden en que se diagnosticaron.

3.1 Filosofía

La filosofía organizacional, tiene como objetivo establecer una serie de reglas y normas con el fin de desarrollar un eficaz ambiente y clima laboral, haciendo que sus miembros se sientan parte de la organización a la que pertenecen, es decir que se comprometan con su labores cotidianas, alinearse a los objetivos de la organización. Esto se logra si se conducen los recursos a través de los mismos valores, creencias y lenguajes.

Adicionalmente, se puede decir que la componen un sin número de valores, cualidades y factores relevantes. Entre los más destacados están el respeto, la honestidad, la solidaridad, el trabajo en equipo, la comprensión, la tolerancia, la unión, la exigencia. Es por ello que a continuación se declaran los elementos más importantes:

3.1.1 Misión

La Oficina de Cedulaación Zumen es una entidad de carácter público, adscrita al Consejo Supremo Electoral, creada para garantizar la documentación de identidad oficial de la ciudadanía de Managua a través de su cedulaación, sin distingo de raza, credo religioso u opinión política.

3.1.2 Visión

Ser la entidad modelo para todas las otras entidades análogas del Consejo Supremo Electoral, empeñada en proveer los servicios de cedulaación requeridos por la ciudadanía, de forma ágil, honesta, transparente y eficaz contribuyendo a la promoción y defensa del orden ciudadano.

Este estado de modelo, está acompañado con el mantenimiento de un claustro de funcionarios y trabajadores debidamente comprometidos con la mejora continua, desempeñándose en un clima de armonía laboral para cumplir la misión que le ha sido encomendada en beneficio de la sociedad nicaragüense.

3.1.3 Declaración de los principios y valores de la oficina de cedulaación – Zumen

3.1.3.1 Nuestros Principios

Nuestro trabajo y desempeño lo realizamos bajo principios sólidos con énfasis en la atención rápida y confiable ya que es clave para alcanzar y conservar una posición destacada ante la ciudadanía y las instancias superiores en todos nuestros ámbitos de actividad. Además, constituye la base para mejorar el clima laboral en beneficio de todos los colaboradores y la organización.

La base expresa de nuestros principios se traduce en:

- ◆ Garantizamos un servicio eficiente a toda la ciudadanía que lo demanda, expresado en atención rápida y segura.
- ◆ Realizamos contribuciones importantes en los ámbitos del uso eficiente de la energía y los recursos.
- ◆ Tomamos nuestros valores como guía, para el desempeño eficiente.

◆ Trabajamos de forma sostenible y comprometida con nuestro papel como entidad pública de carácter social y éticamente responsable.

Todas esas, son las promesas que hacemos a la sociedad y nuestras autoridades.

3.1.3.2 Nuestros Valores

La cultura organizacional de esta oficina de cedulación, es el factor más importante en el éxito de las actividades para lo que fuimos creados. En la base de esta cultura se encuentran nuestros valores, que se resumen en el acrónimo LIFE: Liderazgo, Integridad, Flexibilidad y Eficiencia.

Son los valores compartidos en toda esta organización, que nos sirven de guía para nuestro trabajo diario y para encontrar soluciones que estén en línea con nuestra declaración de principios. A continuación los valores:

◆ Liderazgo

- Respalda a los demás colaboradores y fomentar en ellos, el rendimiento, la eficiencia y la eficacia productiva.
- Mostrar iniciativa propia e inspirar y motivar a los demás.
- Asumir la responsabilidad por las acciones y los resultados, los éxitos y los fracasos individuales y colectivos.
- Tratar a los demás de forma justa y respetuosa.
- Dar retroalimentación con claridad, amabilidad y franqueza en el momento adecuado, principalmente a los colaboradores más nuevos.

-
- Abordar los conflictos de forma constructiva considerándolos como oportunidad para crecer y madurar.
 - Generar valor para la sociedad.

♦ ***Integridad***

- Dar lección de aprendizaje modelando el ejemplo.
- Cumplir las leyes, reglamentos y códigos de conducta establecidos.
- Confiar en los demás y establecer relaciones basadas en la confianza
- Ser honrado y fiable.
- Escuchar con atención y comunicarse adecuadamente tanto con los ciudadanos que buscan nuestros servicios como con los colaboradores proveedores o clientes internos.
- Garantizar la sostenibilidad buscando el equilibrio entre los resultados a corto plazo y las necesidades a largo plazo.
- Preocuparse por las personas, la seguridad y el medio ambiente.

♦ ***Flexibilidad***

- Impulsar activamente los cambios que se requieran para mejorar el clima laboral.
- Estar dispuesto a adaptarse a las tendencias y necesidades futuras.
- Cuestionar el estado actual de las cosas, para su cambio y mejora.
- Pensar y actuar teniendo en cuenta a los clientes internos y externos.
- Buscar oportunidades y asumir riesgos calculados.
- Tener una actitud abierta.
- Estar dispuesto a seguir aprendiendo permanentemente.

♦ **Eficiencia**

- Gestionando los recursos con inteligencia.
- Centrándose en las actividades que generan valor.
- Haciendo las cosas de forma simple y eficaz.
- Obteniendo resultados con la rapidez, la calidad y los costos adecuados.
- Tomando decisiones de manera rápida y responsable.
- Ejecutando las decisiones consecuentemente.
- Colaborando en la búsqueda de las mejores soluciones.

3.2 Declaración del compromiso tácito de la alta dirección con respecto al cambio y la mejora

Dado que la alta dirección es quien fija la ruta hacia la consecución de las metas a largo plazo, deberá declarar públicamente ante los miembros de la organización y ante los demás interesados para convertir este proyecto de cambio y mejora en algo creíble y permanente.

Su declaración debe expresar algo como:

La Dirección Superior que dirige la oficina de cedulação Zumen, se compromete a apoyar y liderar el proyecto de implementación de una nueva cultura organizacional, cumpliendo con sus responsabilidades tanto en su etapa de implantación, control y evaluación.

Es responsabilidad de la Dirección transmitir un ambiente en el que todos los miembros que se encuentren involucrados, puedan saber entender la importancia de los cambios para el logro de los objetivos fijados. Para ello se compromete en proveer los recursos técnicos, humanos y financieros para el logro cabal de este proyecto.

3.3 Políticas institucionales

Las políticas institucionales definidas por el Consejo Supremo Electoral son adecuadas para aplicarlas en esta oficina, acotando las que por naturaleza le corresponden:

- ◆ Actualizar y mantener un sistema integral, eficiente y tecnificado del registro del estado civil de las personas, cedulaación ciudadana y registro electoral permanente, suministrando a todos los ciudadanos su cédula de identidad.
- ◆ Desarrollar un programa de capacitación técnica de los recursos humanos de la institución, para una administración más eficiente y eficaz en función de los objetivos y metas del Consejo Supremo Electoral.
- ◆ Velar por el cumplimiento de las leyes específicas atinentes al quehacer del Consejo Supremo Electoral.
- ◆ Mantener una adecuada coordinación con los otros poderes del estado para fortalecer los programas institucionales.
- ◆ Desarrollar e impulsar campañas permanentes de educación cívica y divulgación dirigida a los distintos sectores sociales.
- ◆ Impulsar y fortalecer las relaciones de intercambio con las oficinas homólogas.
- ◆ Continuar impulsando el desarrollo del proceso de fortalecimiento institucional, en aras de una organización más eficiente y técnicamente modernizada.
- ◆ Implementar sistemas, normas, mecanismos, protocolos y controles para el manejo y adecuado resguardo de la información para evitar la pérdida total o parcial de los insumos, procesos o productos, así como la piratería, caída de los sistemas, contaminación, violación y adulteración de la información.

3.4 Normas de control interno y código de ética

En el diagnóstico realizado en el Capítulo I, se pudo comprobar que existen normas que son definidas por la Dirección General Administrativa Financiera del Consejo Supremo Electoral y que son dadas a conocer a través de memorándums. La ética no es considerada como un elemento del diario vivir, por ello no existe código del mismo. Sin embargo, se pueden agregar normas de control interno y de ética que permitan mejorar el desempeño en esta oficina. Entre ellas están:

- ♦ Los empleados públicos de esta oficina, respetarán la constitución y el resto de normas que integran el ordenamiento jurídico.
- ♦ Ajustarán su actuación a los principios de lealtad y buena fe con la administración en la que presten sus servicios y con sus superiores, compañeros, subordinados y con los ciudadanos.
- ♦ No influirán en la agilización o resolución de trámite o procedimiento administrativo sin justa causa y, en ningún caso, cuando ello genere un privilegio en beneficio de los titulares de los cargos públicos o su entorno familiar y social inmediato o cuando suponga un menoscabo de los intereses de terceros.
- ♦ El desempeño de las tareas correspondientes a su puesto de trabajo se realizará de forma diligente y cumpliendo la jornada y el horario establecidos.
- ♦ Obedecerán las instrucciones y órdenes profesionales de los superiores, salvo que constituyan una infracción manifiesta del ordenamiento jurídico, en cuyo caso las pondrán inmediatamente en conocimiento de los órganos de inspección correspondientes.
- ♦ Administrarán los recursos y bienes públicos con austeridad, y no utilizarán los mismos en provecho propio o de personas allegadas. Tendrán, así mismo, el deber de velar por su conservación.

♦ Se rechazará cualquier regalo, favor o servicio en condiciones ventajosas que vaya más allá de los usos habituales, sociales y de cortesía, sin perjuicio de lo establecido en el Código Penal.

♦ Observarán las normas sobre seguridad y salud laboral.

♦ Los horarios de trabajo en esta oficina comprenden: la hora de entrada 8:00am, horario de almuerzo: 12:30pm a 02:00pm y horario de salida 05:00pm.

♦ La hora de entrada se define como el momento en que el colaborador se incorpora a su puesto de trabajo al cumplimiento de sus actividades diarias. Esto quiere decir que ya debe estar arreglado su puesto de trabajo y su presentación personal sin tener que estarse maquillando o en conversación de cosas personales.

♦ Tratarán con atención y respeto a los ciudadanos, a sus superiores y a los restantes empleados públicos o colaboradores.

♦ Cumplirán con el uso del uniforme de trabajo, así como portar obligatoriamente el carnet de trabajo para el ingreso a los edificios del Consejo Supremo Electoral y el ejercicio de las funciones laborales.

♦ Las conversaciones entre los colaboradores, puede realizarse de forma discreta, sin tener que hablar en voz alta y que no ponga en tela de juicio la profesionalidad de esta entidad. Tampoco debe ser motivo de distracción ni para el público ni para los demás colaboradores.

♦ Es terminantemente prohibido hacer comercio dentro de las oficinas, así como realizar juegos de azar y apuestas.

♦ Se prohíbe solicitar servicios delivery e ingerir alimentos en horas laborales.

♦ Se prohíbe tener visitas en horas laborales.

♦ Se prohíbe solicitar o recibir dinero a cambio de la emisión o entrega de cédulas.

♦ Está prohibido dar información, a terceras personas, sobre datos personales de otros ciudadanos.

-
- ♦ Para solicitar permisos, debe hacerse con 24 horas de anticipación y llenar el formato de solicitud.
 - ♦ Marcar diariamente la hora de entrada y salida personalmente, es decir que esto no sea realizado por terceras personas.
 - ♦ Es prohibido a los trabajadores solicitar cédulas con carácter urgente o especial, así como el retiro de las mismas.

3.5 Modelo de estructura organizacional para la nueva cultura.

Según Chiavenato (2002) ¹⁰ sugiere cuatro elementos básicos de la organización para definir una correcta estructura organizacional, los cuales se explican a continuación:

- ♦ **La especialización** que es donde se identifican las tareas y se deben asignar de forma correspondiente a departamentos y divisiones.
- ♦ **La estandarización** que es el elemento que se utiliza para facilitar las funciones de la empresa, por lo que, es necesario contar con instrucciones, reglamentos y procedimientos por escrito.
- ♦ **La coordinación** que es la forma cómo se integran las tareas, los procesos y los mecanismos entre todos los individuos de la empresa.
- ♦ **La autoridad** que es medir el nivel que tienen los empleados de toma de decisiones. Para lograr esto, los colaboradores deben saber sus obligaciones y responsabilidades. También deben debe permitirle a los colaboradores

Los propósitos de la estructura organizacional son:

- Permitir el logro de los objetivos primordiales de la empresa, lo más eficientemente posible y con un mismo esfuerzo.
- Eliminar duplicidad de trabajo.
- Establecer canales de comunicación.
- Establecer la estructura oficial de la empresa.

¹⁰Chiavenato, I. (2000), *Administración de Recursos Humanos* 5ta. Ed. McGraw Hill, Colombia.

-
- Representar la estructura oficial de la empresa.

Para obtener excelentes resultados en la implementación de la nueva cultura organizacional, se debe contar con un organigrama que ayude a orientar a todos los miembros de la organización tanto sus responsabilidades, funciones, canales de comunicación jerárquica, así como también la interrelación desde y hacia la organización.

La propuesta es la siguiente:

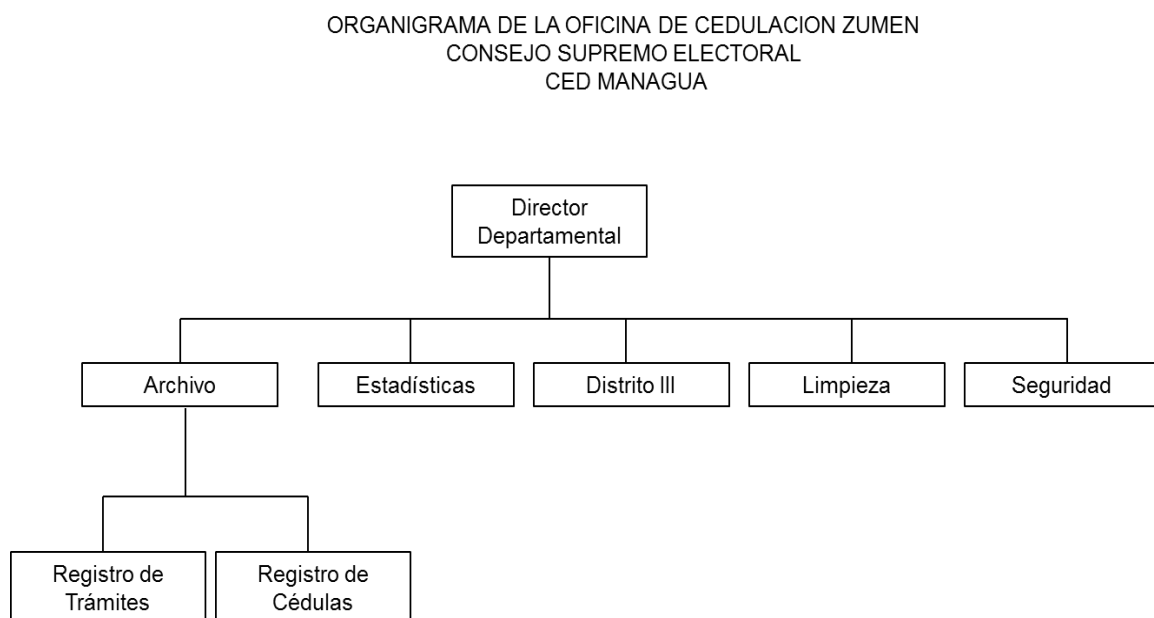


Figura 5: Organigrama Propuesto Oficina de Cedulación Zumen

Esta propuesta se base en la forma en la que se encuentra organizada la sede central actualmente y por el número de personas que labora en ella, y este modelo de estructura organizacional ayudaría a administrar con mayor precisión las actividades de cada uno de los miembros con el fin de no duplicarlas, ya que permite cumplir con los requisitos según las recomendaciones de Idalberto Chiavenato antes descritas.

Esta estructura simple-funcional permite generar una línea directa entre personal y directivo, se maximiza la especialización en cada puesto de trabajo, la autoridad es centralizada y lo más importante es que cada integrante realiza únicamente su actividad específica de acuerdo a las características.

Dado al tamaño y actividades que se desempeñan no se justifica una estructura de mayores dimensiones. Por lo tanto, se observa en la Figura 5 que en el primer nivel se encuentra el Director Departamental asignado por las autoridades superiores del Consejo Supremo Electoral.

En el segundo nivel, se encuentran las áreas funcionales de la oficina y en ellas labora un personal mínimo.

En el tercer nivel se puede observar las áreas más sensibles de la organización, dado que son éstas que tienen relación directa con el público y por lo tanto generan la imagen de servicio que esta oficina administrativa aporta.

3.6 Sistema de medición del desempeño

La evaluación del desempeño, más concretamente definida por Robert S.¹¹, es: *“Un procedimiento de supervisión destinado a mejorar la actuación del empleado en el trabajo para lograr operaciones más efectivas, eficaces y económicas.”*

La propuesta del sistema de medición al desempeño se apoya en tres cuestiones fundamentales;

a) No puede haber medición si no hay alineamiento de la organización con la misión, visión y los objetivos que la sustentan.

¹¹Robbins, Stephen P. "Comportamiento organizacional. Teoría y Práctica", México, Prentice Hall, 2016

b) No hay una buena medición si no hay claridad respecto a cómo se mide la producción de los servicios y procesos que desarrolla cada uno de los miembros de la organización.

c) Para medir bien, se requiere observar a la organización desde una perspectiva sistémica y no jerárquica, en donde adquieren más importancia los procesos que las funciones.

El desarrollo de la presente propuesta se apoya en la visión sistémica de la organización, con algunas pequeñas influencias del modelo de la Dirección Superior del Consejo Supremo Electoral, el cual también se considera poco efectivo para analizar la producción de los servicios hacia la ciudadanía y los requerimientos fundamentales para el cumplimiento de éstos.

La validación del modelo se puede lograr a través de la implementación del mismo, durante un período de 2 años, cuando hubiera alcanzado un nivel de madurez y que arroje la reducción de la variabilidad de sus resultados. Dicha validación se podrá realizar primeramente en la oficina Zumen y posteriormente en las otras oficinas similares. Luego, la Dirección de R.R.H.H podrá incorporarla a todo el Consejo Supremo Electoral.

3.7 Propósitos y objetivos del sistema de medición al desempeño:

- ◆ Constituye una base para aplicar una estructura flexible de remuneraciones e incentivos para el personal.
- ◆ Sirve de base para el sistema de movilidad: ascensos, traslados, desvinculaciones de la oficina de cedulação.
- ◆ Orienta la capacitación tanto en los miembros más activos como en los nuevos, en la medida que permite detectar debilidades y fortalezas en ellos.

-
- ◆ Permite actualizar el sistema de evaluación de cargos o el sistema de competencias, en la medida que da cuenta de la evolución de funciones y roles a partir de la revisión permanente de objetivos y metas.
 - ◆ Permite validar los instrumentos de selección del personal.
 - ◆ Genera retroalimentación entre la dirección y los colaboradores.
 - ◆ Facilita la interacción entre ambos en la medida que genera una instancia de diálogo necesaria y permanente; ello, siempre y cuando el proceso de evaluación sea legitimado por ambas partes.
 - ◆ Genera las condiciones y el espacio para que ocurra una comunicación efectiva entre ambos. Efectiva en tanto permite negociar objetivos y metas de trabajo y transformarlos en acción laboral concreta.
 - ◆ Brinda la oportunidad de generar climas de confianza tanto en la relación vertical como en la horizontal.
 - ◆ Define expectativas mutuas para hacer más transparente y abierta la relación laboral.

3.8 Métodos de evaluación del desempeño.

Existen muchos métodos de evaluación al desempeño, resumidos en 3 tipos principales que son:

3.8.1 Métodos de evaluación con base en el pasado

Comparten la ventaja de analizar sobre algo que ya ocurrió y que, en consecuencia, puede, hasta cierto punto ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió.

3.8.2 Métodos de evaluación de futuro.

Los métodos de evaluación con base en el futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse tres técnicas

básicas: Autoevaluaciones, Administración por objetivos, Administraciones psicológicas.

3.8.3 Método de evaluación basada en retroalimentación

Esta forma de evaluación brinda retroalimentación del desempeño de todo el círculo de contactos diarios que tiene el empleado, desde los mensajeros hasta los clientes, jefes y compañeros. Con esta amplitud de información se pueden obtener datos útiles y concretos que ayuden a mejorar el rendimiento. Considerando la naturaleza de la oficina de cedulación Zumen, y los objetivos del presente trabajo de una propuesta de una nueva cultura organizacional, este método de evaluación basada en la retroalimentación es el adecuado para generar una objetiva medición al desempeño de los miembros de esta organización ya que posee varios instrumentos para hacerlo.

Un instrumento o herramienta relativamente útil que está siendo usada por un gran número de organizaciones que buscan mejorar el valor de evaluar el desempeño tanto del empleado como de la empresa, es el llamado *Retroalimentación 360°* (**Ver anexo # 6**) y puede ayudarle a identificar las fortalezas y necesidades de desarrollo de su gente solicitando información a todas aquellas personas que interactúan con el colaborador.

3.8.3.1 Beneficios de la evaluación 360 grados

Esta herramienta de gestión provee tanto a la organización como al equipo de trabajo, múltiples ventajas que se verán reflejadas en un crecimiento organizacional y una mejora en el desempeño del talento humano. Algunos de los beneficios obtenidos al evaluar al personal por medio de esta metodología son:

- ◆ Obtener información de cada miembro del equipo desde diferentes perspectivas, con lo que se consigue información más confiable.
- ◆ Reducir los prejuicios y sesgos que pueden aparecer cuando la evaluación depende de una sola persona.

-
- ◆ Fomentar el trabajo en equipo y la colaboración de tal manera que los compañeros se conocen entre ellos y se realiza una crítica constructiva.
 - ◆ Identificar las fortalezas y áreas de oportunidad de los colaboradores en cuanto a sus competencias.
 - ◆ Motivar a que los empleados conozcan, se identifiquen y vivan la misión, visión y valores de la empresa.
 - ◆ Mejorar la percepción de equidad, transparencia y justicia en los procesos de evaluación.
 - ◆ Identificar las necesidades de desarrollo de los colaboradores para la toma de decisiones estratégicas en la gestión de talento.
 - ◆ Proporciona retroalimentación constructiva y totalmente anónima.
 - ◆ La otra ventaja que tiene también este método es que posee una plantilla informática que permite interpretar los datos de forma numérica y gráfica. Esta está disponible en formato Excel en la Web y es de uso libre.

A pesar de que el CSE, realiza sus evaluaciones al desempeño a partir del liderazgo, esta metodología le sería más objetiva y realista.

3.9 Elementos que conforman el sistema de medición del desempeño

Después de haber establecido el método de evaluación, se propone incorporar los siguientes elementos al sistema:

3.9.1 Periodicidad

Por la naturaleza de las actividades y funcionamiento de la oficina de cedulação Zumen, será adecuado implementar la herramienta de medición con intervalos de 6 meses para todo el personal y cuando esté trabajando en régimen ordinario. Si se está en períodos extraordinarios (elecciones) se podrá realizar en menor tiempo por ejemplo cada 3 meses dado que en estos períodos, se tiene mayor cantidad de demanda, por tanto mayor cantidad de interacción con usuarios.

3.9.2 Escalas de medición e indicadores

La otra ventaja de este método 360°, es que ya posee su propia escala de medición y forma de tabularlo. Sin embargo, se podrían agregar otros indicadores cuantitativos como por ejemplo: cantidad de servicio brindado con respecto al tiempo promedio de atención, número de usuarios atendidos con respecto a la jornada diaria, cantidad de llegadas tardes por semana, etc. Para tales fines se propone que la evaluación del desempeño pueda medir las dimensiones relacionadas con:

- a)** Desempeño de las tareas asignadas.
- b)** Desempeño contextual o conductas productivas.
- c)** Conductas contra-productivas o aspectos a superar.

Los otros elementos del plan tienen que ver con el entrenamiento de los evaluadores, el diseño y adecuación del cuestionario, la comunicación a todos los niveles de la empresa y por último, la ejecución del plan. Para cerrar, se evalúa el informe final para señalar acciones de mejora.

El proceso de evaluación al desempeño puede representarse de forma gráfica a través de las siguientes ilustraciones: la Metodología de Deming y la Figura Rica del Enfoque Sistémico.



Ilustración 2. FIGURA RICA DEL PROCESO DE EVALUACION AL DESEMPEÑO

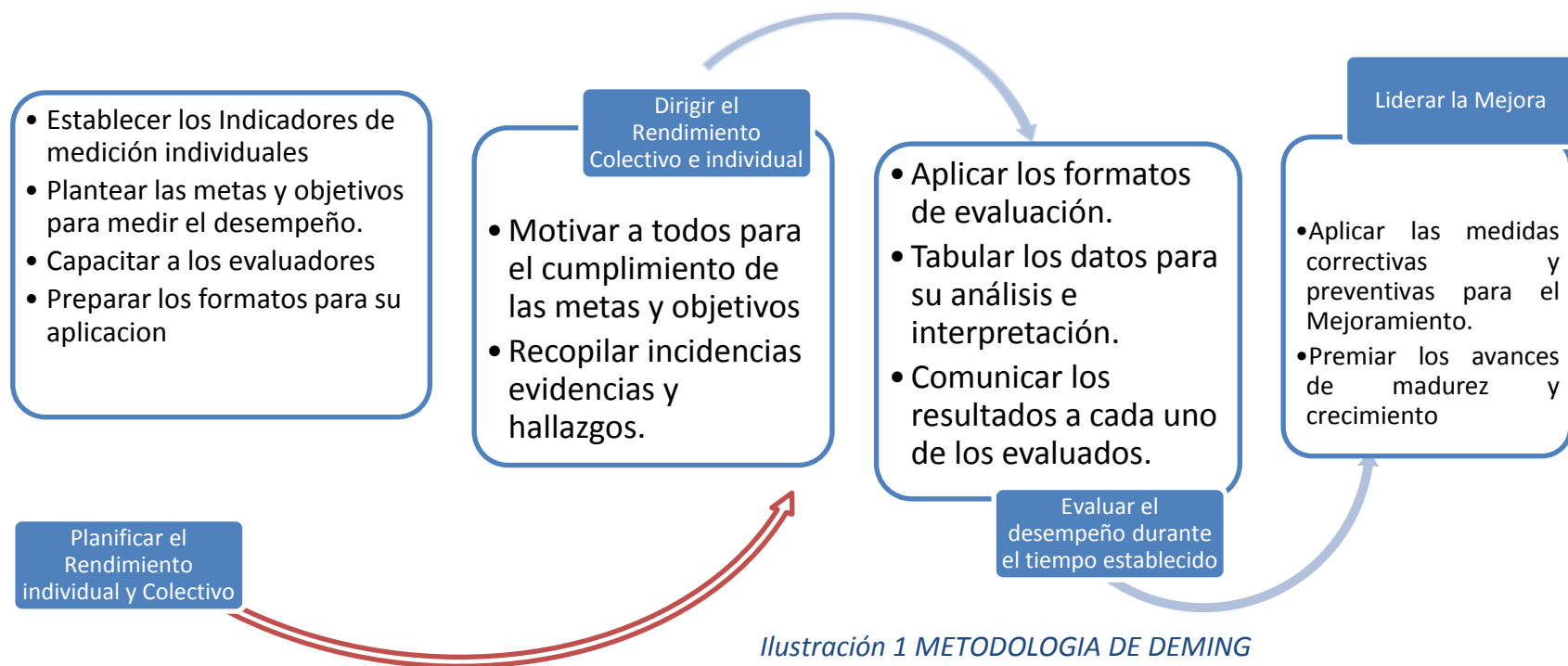


Figura 6: Representación gráfica del proceso de evaluación del desempeño

CAPITULO III:
PLAN DE INTERVENCIÓN PARA EL CAMBIO HACIA LA NUEVA CULTURA
ORGANIZACIONAL DE LA OFICINA DE CEDULACIÓN –ZUMEN,
DERIVADOS DE LA CULTURA DEL CONSEJO SUPREMO ELECTORAL.

4. PLAN DE INTERVENCIÓN PARA EL CAMBIO HACIA LA NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA OFICINA DE CEDULACIÓN ZUMEN, DERIVADOS DE LA CULTURA DEL CONSEJO SUPREMO ELECTORAL.

Para la elaboración del plan de intervención para el cambio en la cultura organizacional en la oficina de cedulaación Zumen, se tienen que formular la ruta de ajuste de la nueva cultura y su entorno dado que éste puede generar condiciones ventajosas o adversas. De acuerdo con Denison (1990)¹², son dos factores los importantes a tomar en consideración:

- a) El grado en el cual el entorno obliga a la organización al cambio de estatus o a la estabilización de la misma.
- b) El grado en que las fuerzas internas y externas pueden modificar el impacto de la estrategia escogida.

4.1 Evaluación de los riesgos para el cambio cultural

Una vez que se ha realizado el diagnóstico de la cultura organizacional, y se han establecido los elementos que conformarán la nueva cultura, el siguiente paso es la evaluación de los riesgos para este cambio, tomando en cuenta los factores:

- a) La importancia que tiene la nueva cultura organizacional para la oficina de cedulaación Zumen y
- b) El grado de compatibilidad que tiene con la cultura organizacional existente.

Con base en estos dos factores, se deben considerar algunas situaciones que se pueden presentar y están asociadas con las diferencias entre la cultura organizacional actual y la que se está proponiendo. Así como también influyen, el medio ambiente, el contexto, las necesidades de los colaboradores y el grado de compromiso que vayan a asumir. Estas situaciones se reflejan en lo siguiente

¹²Denison, D. R. (1991). "Cultura corporativa y productividad organizacional". Bogotá. 1ª Edic.

4.2 Adaptabilidad

Esta es la más evidente y la primera en expresarse o salir a flote cuando hay en marcha un plan de cambio de cultura. Se caracteriza por una pugna entre el medio ambiente externo y las facilidades que ofrece el lugar de trabajo a través de la flexibilidad con las que están acostumbrados a trabajar y los cambios de rigidez que habrá que asumir. La adaptación más rápida debe darse como consecuencia de planes y programas que enfatizen nuevas conductas y nuevos procesos de las tareas sin que los miembros sientan un brusco cambio.

Dado que la cultura actual en la oficina de cedulación Zumen, integra miembros nuevos y los más antiguos, se sienten comprometidos, puede considerarse que esto ayudará a la adaptabilidad de sus miembros al nuevo cambio.

4.3 Involucramiento

Los éxitos de los planes y programas para el cambio organizacional se fundamentan en la participación activa y decidida de los involucrados, con sus propias expectativas de urgencia como respuestas al medio ambiente, haciéndose más responsables y comprometiéndose en las tareas y actividades de dichos planes.

Por costumbre, la mayoría de los miembros gusta del figureo, se considera esto como una ventaja para involucrar a la gran mayoría de los miembros de esta oficina.

4.4 Consistencia.

La orientación hacia una nueva cultura exige consistencia y persistencia en el logro de una estabilidad de convivencia con el medio externo y un alto grado de conformidad y colaboración entre los miembros, en donde los elementos culturales apoyen los valores buscados y se enfatizen con políticas y prácticas para su alcance.

Si la organización utiliza sus fortalezas para capitalizar sus oportunidades, podría decirse que su estrategia es ofensiva; en contraste, si lo que busca es remontar sus debilidades y evitar al mismo tiempo las amenazas, diríamos que su estrategia es defensiva.

4.5 Proceso de cambio

En la medida que los cambios de la cultura organizacional se vuelven un factor permanente, acelerado y obligatorio en esta oficina de cedulação Zumen, la adaptabilidad del individuo a tales cambios, resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier organización, pues genera en las personas amenazas, incertidumbre a lo desconocido, lo cual, son fuente de ansiedad e incomodidad personal. Todo cambio implica, al menos durante un tiempo, el esfuerzo adicional de tener que aprender a desenvolverse adecuadamente en la nueva situación, lo cual es una fuente adicional de trabajo y de preocupación.

Es por ello que se han desarrollado modelos de cambio que permiten a las organizaciones, realizarlo de forma metodológica de tal manera que los colaboradores se integran como actores principales de dicho cambio.

En cuanto a los modelos de cambio, es decir, los procesos o procedimientos mediante los cuales se llevan a la práctica los cambios, existen 3 tipos o clasificaciones: Modelo de cambio sistemático, Modelo de cambio de desarrollo organizativo y el Modelo de cambio de Kurt Lewin. En este trabajo de tesina, se toma el Modelo del cambio de Lewin por ser uno de los que constituyen el fundamento general del cambio. Considerado uno de los pioneros en la formulación de modelos de cambio organizacional, estableció la base que ha sustentado por muchos años las investigaciones y los sistemas de acción en este campo.

Este modelo se formula y desarrolla en tres pasos o etapas:

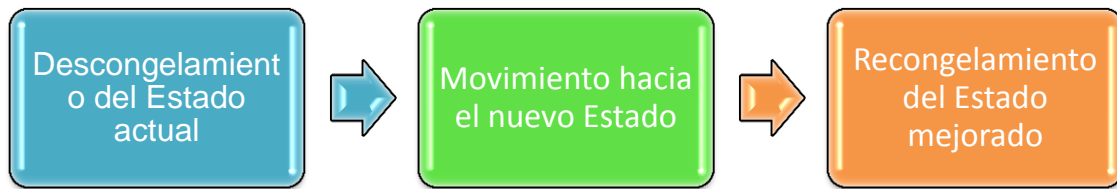


Figura 7: Modelo de Kurt Lewin

4.6 Descongelamiento: Es la etapa en que se identifican los problemas y las fuerzas que interfieren para que se produzca el cambio, siendo el comienzo para intentar mover a la entidad desde el status quo actual hacia el nuevo. En esta etapa generalmente se presentan dificultades tales como:

- ◆ Mecanismo de defensa, de negación a la necesidad del cambio.
- ◆ Percepción selectiva: Tendencia a percibir solamente aquello que conviene, aquello que es agradable.
- ◆ Desconfianza aduciendo poca claridad en los nuevos rumbos y las consecuencias que pueden devenir y los resultados finales del cambio.
- ◆ Recelo a perder las cosas buenas actuales, el empoderamiento, influencias.
- ◆ Inseguridad.
- ◆ Apatía e indiferencia.

4.7 Estrategias para el descongelamiento

- ◆ Dejar en evidencia crisis administrativa que existe actualmente
- ◆ Exponer a los colaboradores y la dirección, las debilidades con que se está operando
- ◆ Eliminar ejemplos obvios de exceso de negligencia.
- ◆ Bombardear a las personas con información sobre oportunidades futuras y las potenciales recompensas por aprovecharlas
- ◆ Publicar discusiones honestas, así como críticas y auto críticas

-
- ◆ Insistir en que las personas tengan mayor contacto con los usuarios insatisfechos.
 - ◆ Dejar de medir el desempeño solo en objetivos

4.8 El Movimiento: Es el paso en el que se lleva a cabo el proceso de cambio propiamente. En este paso, se modifican los procesos y prácticas en pos de alcanzar el estado deseado.

En esta etapa generalmente se presentan dificultades tales como:

- ◆ Apatía e indiferencia.
- ◆ Integración de nuevas alianzas de grupos.
- ◆ Disminución del trabajo.
- ◆ Sabotaje.
- ◆ Resignación.
- ◆ Aceptación Pasiva.

4.9 Estrategias para el movimiento a la nueva cultura

Una vez que la organización toma conciencia de su situación de estancamiento y tiene una visión formulada, debe empezar con la etapa de cambio o movimiento. Los líderes suelen pasar esta fase por alto, anunciando un plan e implementándolo inmediatamente.

Sin embargo, una planificación cuidadosa es muy importante aun cuando suponga una gran inversión de tiempo y energía.

4.10 La etapa de movimiento debe incluir las siguientes estrategias:

- ◆ Nuevo diseño estructural y organizacional.
- ◆ Nuevos cargos y responsabilidades.
- ◆ Decisiones acerca de en cuáles productos, servicios y habilidades poner foco de atención.
- ◆ Dictar cursos para capacitar y sensibilizar a las personas para el cambio.

-
- ◆ Desarrollar canales de comunicación de “ida y vuelta” de la visión y de todo el proceso de cambio. Así todos serán partícipes del movimiento hacia la nueva cultura
 - ◆ Una constante retroalimentación a través de encuestas a los usuarios como forma de reunir y proporcionar retroalimentación a la gente de la organización.
 - ◆ La formación de equipos ayuda al personal a trabajar más en equipo y colaborar unos con otros.
 - ◆ La capacitación de la sensibilidad como un ejercicio estructurado donde los participantes se confrontan para resolver sus diferencias y ayuda a discutir nuevas ideas como un trabajo de equipo.
 - ◆ La asesoría de procesos apoyado con un observador externo que proporciona retroalimentación en procesos de liderazgo y comunicación.

4.11 El Recongelamiento

Se produce cuando las nuevas prácticas pasan a ser parte de la cultura organizacional. En éste, se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y las estructuras organizacionales. Esto asegura el nuevo patrón de conducta en su lugar, por medio de mecanismos de apoyo o refuerzo. En esta etapa pueden suceder todas las condiciones anteriores. Sin embargo, los que mantienen su posición intransigente generalmente renuncian o desertan porque no soportan la situación de aislamiento que ellos mismos generan. Por tanto, los que se quedan logran alcanzar un estado de entusiasmo y entrega.

4.12 Estrategias para el recongelamiento

- ◆ Proporcionar evidencias que los sacrificios valen la pena.
- ◆ Recompensar a los agentes de cambio alabando y reconociendo su trabajo, elevando así su motivación y moral.
- ◆ Debilitar a las personas que están en contra del cambio pues los resultados ayudan a que no se ponga trabas a las acciones a tomar a favor del cambio.

-
- ♦ Contribuir a que los jefes continúen apoyando el proyecto pues los buenos resultados representan un indicador que la transformación va por el camino de lo planeado.
 - ♦ Intensificar el ímpetu entre la gente

En esta etapa del proceso de cambio se visualizan notoriamente todos los logros que se obtuvieron en la transformación. La gente se siente eufórica por los logros obtenidos, miran para atrás y se percatan de todo el esfuerzo que llevó implementar el cambio. Es una etapa de reflexiones, reconocimientos y festejos donde toda la organización se siente orgullosa de los cambios logrados. Los empleados sienten mayor confianza, optimismo y energía y el trabajo se vuelve más productivo y se alcanzan mejores resultados.

Sin embargo, en todo proceso de cambio, cada etapa debe ser tomada con mucho cuidado. Si se detiene mucho el foco en los festejos y en los logros obtenidos pueden existir efectos perjudiciales, dado que la organización puede conformarse con el logro y pensar que jamás se volverá a cambiar. No deben dormirse en los laureles deberán seguir examinándose a sí misma sin descanso y buscar nuevas formas de cambiar y crecer.

Así se muestra en la siguiente figura cómo se desarrolla cada una de las etapas

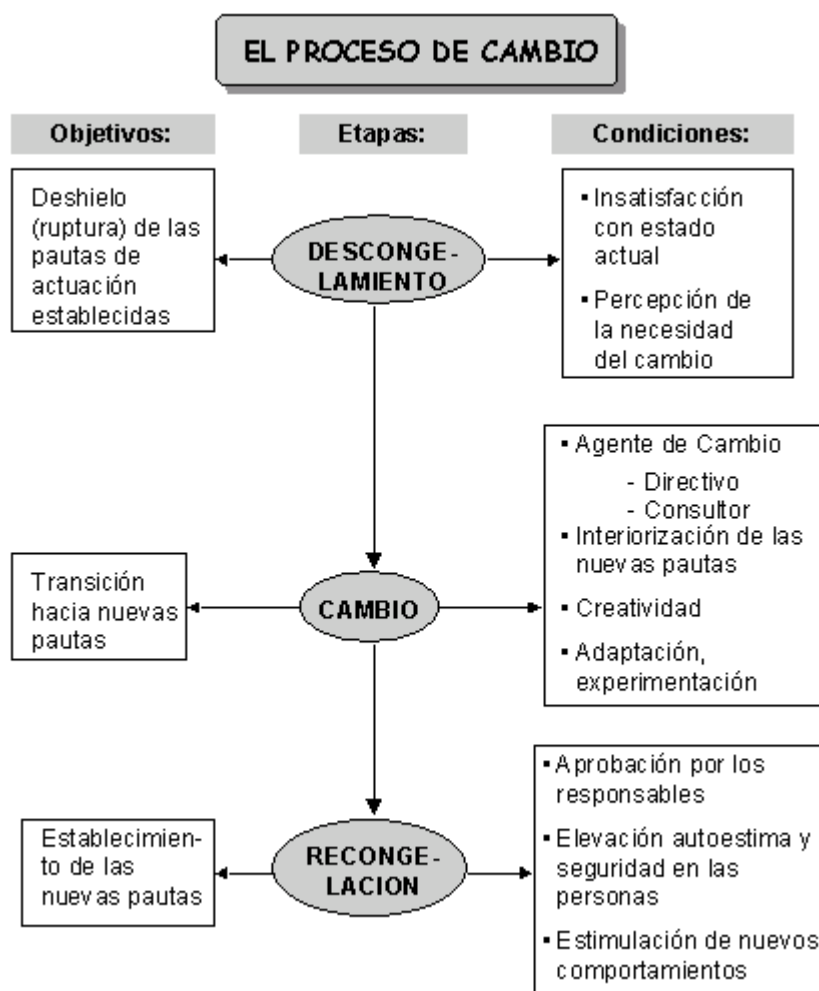


Figura 8: Proceso de cambio

4.13 Implementación del cambio cultural organizacional.

Los cambios que se efectúan a nivel de los elementos superficiales de una cultura, son más fáciles de efectuar, como por ejemplo, las ceremonias, los ritos, lenguaje, normas, etc.

Los líderes de las organizaciones juegan un papel importante en la administración del cambio de la cultura organizacional, al orientar y guiar los esfuerzos de los miembros hacia la creación y conservación de supuestos básicos, valores y creencias que son funcionales para su sobrevivencia y crecimiento, ante las fuerzas desafiantes de un medio ambiente en constante movimiento y evolución. Según Schein (1990), los líderes pueden administrar el cambio cultural en las organizaciones realizando diferentes actividades, entre las cuales destacan:

- ◆ Direccionar los esfuerzos y un nuevo conjunto de suposiciones básicas, dando soporte para la creación de un nuevo modelo de roles.
- ◆ Las posiciones clave en la organización deben ser cubiertas con personas que tengan las características de los elementos buscados por la nueva cultura.
- ◆ Recompensar sistemáticamente a los seguidores con la adopción de nuevas directrices a la cultura organizacional deseada, y castigar las expresiones y manifestaciones de la cultura no deseada. Generalmente esto se podría combatir con la colocación de murales y destacar a los mejores del mes.
- ◆ Seducir a los miembros de la organización para que adopten los nuevos patrones conductuales que sean más consistentes con la nueva cultura.
- ◆ Maximizar las malas prácticas para desacreditar a las vacas sagradas y explotar mitos que preservan tradiciones y costumbres disfuncionales y destruir simbólicamente los símbolos asociados con ellos.

4.14 Estrategias para el cambio cultural organizacional

Parece ser de sentido común, que la mejor estrategia para la implementación del cambio cultural en las organizaciones, es aquella que señala que deben implementarse los cambios más sencillos, seguros y menos costosos. Sin embargo, un aspecto importante es el tipo de cambio a realizar en la organización: si se trata de un cambio por sistemas o por un cambio de cultura.

4.15 El cambio sistémico de la cultura organizacional.

El cambio sistémico de la cultura de las organizaciones puede tomar dos estrategias:

4.15.1 Cambio sistémico.

En esta estrategia de cambio, lo importante es intervenir los subsistemas de la organización, lo que traerá consigo algunos cambios culturales.

El cambio cultural de las organizaciones puede hacerse bajo el enfoque de la teoría de los sistemas, es decir un cambio sistémico.

El ciclo del cambio cultural empieza con las actividades de colección y análisis de los datos, es decir, con el diagnóstico de las fallas de los subsistemas y las acciones que requieren para corregirse. Las actividades en cada una de las etapas de este ciclo de cambio por sistemas son siempre de tipo incremental, que pueden estar siempre bajo control. En el presente trabajo, se ha tratado de recopilar dichas fallas.

4.16 El cambio de la cultura organizacional puede llevar a un cambio en los subsistemas social, técnico y administrativo.

Este tipo de cambio de la cultura organizacional se dirige a la realización de acciones que modifiquen las creencias, valores, supuestos, premisas básicas, etc. El proceso de cambio cultural es revolucionario y radical siempre, con conflictos a resolver, conforme a las siguientes etapas difíciles de controlar:

En el cambio cultural de una organización, la cultura existente es la que determina la estrategia a seguir:

- a) Cambio cultural aparente.
- b) Revolución cultural.
- c) Evolución cultural planeada.

4.16.1 Cambio cultural aparente.

Este tipo de cambio cultural enfatiza el papel que juegan los valores en los comportamientos de las personas, al considerárseles como lo que es más importante para alcanzarse y preservarse. Los sistemas de valores sirven como marcos de referencia para evaluar los estímulos que recibimos y que motivan nuestras inclinaciones y predisposiciones de preferencia o rechazo hacia algo, es decir, generan actitudes, las que finalmente forman las pautas del comportamiento que nos impulsan a la acción. El cambio cultural aparente utiliza sistemas de reforzamiento de estímulos positivos y negativos para cambiar los comportamientos de las personas sin que se cambien los sistemas de valores.

4.16.2 Revolución cultural.

Es una estrategia de adaptación organizacional rápida a las demandas de su entorno con sistemas de creencias y valores que pueden ser contradictorios, acompañadas de cambios radicales en sus estructuras, procedimientos, sistemas, políticas y normas. La revolución cultural puede darse de la siguiente manera:

-Cambio de personal en las posiciones estratégicamente importantes, cuyos valores y creencias estén más identificados con la nueva cultura. Una manera de hacer este cambio de personal es la destrucción del grupo que mantiene el sistema cultural indeseado, enviando a sus miembros a otros grupos que neutralicen sus comportamientos y acciones, o bien reemplazando a todos aquellos miembros que debido a sus antecedentes de formación personal, se determine que es muy difícil que cambien sus supuestos fundamentales.

4.16.3 Evolución planeada de la cultura.

La planeación debe ser cuidadosa de los cambios culturales para que se efectúen éstos, sin rupturas violentas con los sistemas de valores y creencias imperantes, antes más bien, con la aceptación voluntaria de los valores deseables. Algunas de las herramientas más usadas en este tipo de situación de cambio cultural, son los programas de capacitación y adiestramiento administrativo y el empleo de encuestas para la realimentación, dando como resultado: cambio de las fuerzas impulsoras. Y otras que procuran mantener el status quo: las fuerzas restrictivas.

4.17 Ruta del cambio

- ◆ El programa de cambio se inicia con un curso tradicional de entrenamiento administrativo. Fase 1: Curso básico de habilidades de supervisión y administración. Fase 2: Curso de habilidades de liderazgo.
- ◆ Aplicación de cuestionarios para realimentación que proporcionen datos e información acerca de las actitudes y percepciones de los empleados, a quienes se les dan a conocer y son discutidos en grupos de trabajo. Fase 3: Encuesta para realimentación, acción de planeación y reforzamiento administrativo
- ◆ La Alta Dirección motiva y refuerza el cambio cultural.
- ◆ Una presentación de equipo para la alta dirección.
- ◆ El seguimiento.

Todos los elementos establecidos para este proyecto pueden ser resumidos en el siguiente cuadro de los elementos más importantes que hay que asegurar para obtener óptimos resultados en la nueva cultura.

Tabla #5 Resumen de elementos que hay que asegurar para la nueva cultura organizacional.

ELEMENTO A ASEGURAR	CÓMO ASEGURAR	CON QUÉ ASEGURAR EL ELEMENTO	META DE MEJORA
LA ORGANIZACIÓN	Declarando su Cultura Organizacional,	Con la declaración de su propia filosofía ,misión, visión, principios y valores, políticas y objetivos para la mejora continua	Toda la organización se apropia de la cultura organizacional.
	Estableciendo el estilo de organización y dirección en que se desarrollará la organización. Es decir los roles, autoridad, la comunicación entre otras cosas.	Con el organigrama estructurado para la oficina Un sistema adecuado para la comunicación tanto vertical como horizontal.	La organización adquiere nuevo estilo de liderazgo, dirección y comunicación al establecer las líneas de mando. Se reducen los conflictos interpersonales y la carga de trabajo se reparte equitativamente por la efectiva comunicación entre todos.
	Implementando un sistema efectivo de medición del desempeño de los miembros de la organización.	-Se establecen los indicadores de medición, los puntos críticos de control y las unidades de medida. -Los sensores de medición, son medidos a partir de estándares pre establecidos. -El sistema de compensación se establece adecuadamente y él mismo, asegura la satisfacción de los colaboradores.	-En todos los puntos críticos de control, se han establecido los indicadores de medición del desempeño, así como las unidades de medida. -Los sensores de medición, se han calibrado correctamente a partir de estándares pre establecidos. -El sistema de compensación se aplica en todas las áreas de la oficina.
EL CLIENTE	Escuchando la voz del usuario-ciudadano y traduciendo objetivamente sus quejas, necesidades y recomendaciones Dando cumplimiento con sus pedidos	-Sistema de quejas, sugerencias. -Con un algoritmo de procesamiento de las órdenes de trabajo. Podría dividirse las actividades para asignar el algoritmo PEPS (Primera solicitud que entra, primera en Salir)a las solicitudes que tienen las mismas características de duración. Y para las que presentan inconvenientes, asignar el algoritmo TPC. Es decir que se debe realizar primero las que tienen el Tiempo de procesamiento más Corto. O sea que se resuelven las que conllevan menos tiempo en realizarse.	- Dar tratamiento y solución de quejas y sugerencias a más tardar 48 horas después de la recepción de dicha queja. - Se aumenta el cumplimiento de las órdenes de trabajo hasta un nivel óptimo en un período de 6 meses.

CONCLUSIONES

- ◆ Es imperante la implementación de un cambio de la cultura organizacional en la oficina de cedulação Zumen, dado que las evidencias y hallazgos encontrados en el diagnóstico, muestran una situación que tiende a inducir este cambio de cultura o lo que es peor, un cambio de personal.
- ◆ Las necesidades de cambio se manifiestan en todas las áreas de la oficina, lo que justifica el cambio de la cultura actual.
- ◆ En el análisis FODA realizado, se puede concluir que la situación que afronta esta oficina, la colocan en el Cuadrante # IV, que la inducen a atacar la situación imperante actual y que hay que atacar dicha situación a través de un proyecto de cambio de la cultura organizacional.
- ◆ Por la situación imperante, no fue necesario realizar un diagnóstico sobre la percepción de la atención al público, dado que los mismos colaboradores están claros de que al tener problemas en su organización, tendrán problemas en los servicios al público.
- ◆ Este proyecto de cambio, puede obtener resultados medibles a partir del primer año de su implementación.
- ◆ El proceso de cambio de cultura no genera costos ni grandes inversiones

RECOMENDACIONES

♦ La metodología más adecuada para hacer control sobre las actividades desarrolladas, es la de Deming dado que es una herramienta para la mejora continua,

♦ La metodología más adecuada para implementar este cambio, es utilizar la metodología de Kurt Lewin que consiste en congelar la situación actual, mover a la organización hacia el cambio, y por último volver a congelar la situación ya mejorada.

♦ Darle seguimiento con una periodicidad trimestral para supervisar los planes de desarrollo. Repita el proceso de evaluación por lo menos dos veces al año.

♦ No imponer el cambio, mejor liderarlo.

♦ Después de la primera evaluación de la nueva cultura, plantear nuevas estrategias con visión a buscar aplanamiento de las estructuras organizacionales, con la finalidad de lograr una disminución de niveles verticales y de supervisión gerencial, logrando mejor comunicación y mayor flexibilidad.

♦ Aplicar los 8 pasos que recomienda Kotler para un cambio en la cultura y éstos son:

- Establecer un sentido de urgencia.
- Crear una coalición guía.
- Desarrollar una visión y estrategia.
- Comunicar la visión de cambio (y comunicarla una y otra vez)
- Impulsar la acción universal.
- Crear ganancias a corto plazo.
- Consolidar ganancias y producir más cambio.
- Anclar los nuevos enfoques en la cultura.

BIBLIOGRAFIA

- ◆ Brunet (1987): El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. México, Prentice Hall.
- ◆ Robbins, P Stephen (2016): Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica, México, Prentice Hall.
- ◆ Denison, D. R. (1991): Cultura Corporativa y Productividad Organizacional. Bogotá: Mc. Graw Hill.
- ◆ Tamayo, Tamayo (2001): Metodología de la Investigación Científica. México: McGraw Hill.
- ◆ Gómez Cárdenas, Iliana (2009): Evaluación del Desempeño en la Gestión Empresarial. México: Pearson.
- ◆ W Brow, y D, Mober (1990): Teoría de la Organización y la Administración: Un enfoque Integral. México: Limusa
- ◆ K, Davis (1993): Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Mc. Graw Hill.
- ◆ Gracia, Baena (2011): Fundamentos de Marketing: Entorno, Consumidor, Estrategia e Investigación Comercial. Barcelona: UOC.

ANEXOS

ANEXO # 1

ENTREVISTA AL DIRECTOR DEPARTAMENTAL DE CEDULACION

La presente entrevista se hizo con el propósito caracterizar las condiciones actuales en las que se desarrolla la cultura organizacional en la oficina de cedulaación Zumen. La información obtenida sirvió de insumo para adecuar las fortalezas, disminuir las debilidades actuales y así poder aprovechar las oportunidades de mejora.

1. ¿Conoce usted la misión, visión, políticas institucionales del Consejo Supremo Electoral?

Bueno... la misión y visión del consejo supremo electoral, recuerden que, conforme lo que establece la ley electoral es... en primer lugar es un poder del estado verdad, pero es el organismo por decirlo así, rector de ... eh... como te podría plantear ... de... efectuar, custodiar, controlar todo lo que tiene que ver con las elecciones eh...en Nicaragua. Recordemos que aquí se hacen tres tipos de elecciones. Nosotros tenemos elecciones nacionales, tenemos elecciones municipales y también tenemos elecciones regionales, en el caso de la costa Caribe, verdad que ahí se escogen gobernadores de cada región y dicho sea de paso ahora en marzo pues el consejo va a entrar a una etapa de elecciones que ya de previo se ha iniciado que es en la costa Caribe y cada cinco años están las elecciones nacionales y cada cuatro años que ahora según se dice en la reforma que viene a la constitución las alcaldías, los municipios van a ser también cada cinco años como las elecciones nacionales.

Entonces, la misión y la visión del consejo supremo electoral es ser el rector, verdad, el que organiza, el que dirige las elecciones de eh... de... de funcionarios públicos, verdad, tanto para el poder eh... ejecutivo como el presidente y el vicepresidente, al poder legislativo que son la... la asamblea nacional con todos sus diputados y los diputados al parlamento centroamericano y en el caso de los municipios los concejales y alcaldes y vicealcaldes.

2. ¿Cree usted que es conveniente definir y establecer, para la dirección departamental de cedulaación, una misión, visión y políticas?

Sí, porque hasta el momento digamos en esta dirección departamental ustedes saben de que no hay una planificación en concreto, verdad. Simplemente aquí estamos a la espera de que si el ciudadano viene a hacer un trámite de cédula por primera vez o viene a hacer una reposición de cédula por pérdida o lo... o sus similares; atendemos público pero no hay digamos una planificación en concreta decir bueno yo en este mes yo voy a atender a cinco mil ciudadanos, verdad, si no que simplemente estoy a la espera de el ciudadano que venga, si vienen diez, diez serán si vienen mil serán mil, ya y entonces no hay una planificación en concreto porque eso está en dependencia de la demanda.

3. ¿Cómo describe y valora la cultura organizacional en la oficina de cedulación del Zumen?

Bueno, acordate que no solamente estamos hablando la oficina de organización del zumen no es solo el zumen, no es solo aquí pues en donde estamos, esto es una oficina departamental que atiende distritos, verdad, en este caso son siete y municipios, en este caso son ocho más la oficina principal de jefatura departamental. Entonces desde ese punto de vista nosotros hemos, tenemos un trabajo dirigido de forma descentralizada para darle una mejor atención al ciudadano porque no es lo mismo digamos un ciudadano que venga de san francisco libre a hacer su trámite a Managua o de san Rafael del sur a hacer su trámite a Managua que ahí en su mismo municipio lo atiendan en una oficina municipal.

Pero sólo de acá del zumen, ¿Qué piensa usted respecto a los trabajadores, en ese aspecto de la cultura como consejo supremo electoral?

Bueno, yo... qué es lo que te podría decir, que hemos hecho una división de trabajo verdad para atender a los municipios, para atender a los distritos, hemos hecho una división de trabajo para atender a los ciudadanos que vienen específicamente a buscar cómo resolver algún tipo de problemas que tengan, ya sea eh....datos incorrectos en sus partidas de nacimientos o ciudadanos que han sido registrados dos veces; o sea, tienen dos asientos registrales, ciudadanos que

les han suplantado sus datos, su identidad, otra persona ha hecho uso de sus datos. Entonces nosotros tenemos división de todo eso, específicamente para brindarle una mejor atención al ciudadano y que la persona al venir aquí se vaya satisfecha. Al menos, si nosotros no le podemos resolver porque a veces esas resoluciones tienen que ver con sentencias judiciales pero al menos le damos la indicación al ciudadano. Y a lo interno nosotros tenemos esa división que nos ha apoyado mucho. Porque hace dos años, tres años, más o menos atrás, cómo funcionaba esta oficina, aquí se atendía a toditos los ciudadanos de todos los municipios y de todos los distritos. Entonces eso representaba que había tremendas colas que le daban vuelta al edificio y eso más bien creaba molestias al ciudadano como lo que estás viendo ahorita con MPESO, verdad. Todas esas cosas crean molestias en el ciudadano, mientras que, cuando ya nosotros descentralizamos eh... le pusimos más cerca de su domicilio al ciudadano las oficinas y entonces la gente anda más tranquila y de eso se trata pues digamos la organización que se hace desde aquí del zumen.

4. ¿Cómo compararía la dirección departamental de cedulaación antes y después de asumir como director?

Bueno, te digo que asumí en septiembre del 2009, ando más o menos cuatro años de estar aquí. Cuando llegué a esta oficina, este más o menos, habían como unos doce o catorce funcionarios que eran los que atendían todito el departamento de Managua centralizado en este edificio del zumen. No había oficina en ningún distrito, no había oficina en ningún municipio; entonces esto era un caos, realmente un caos. Y en ese momento nosotros teníamos el horario que el gobierno en ese entonces se planteó, un horario de medio tiempo o sea medio día y en el transcurso de las ocho de la mañana a las doce del día nosotros teníamos que atender a todos los ciudadanos y entonces eso requería un mayor esfuerzo, había una tremenda desorganización porque era tanta la acumulación de expedientes y de casos inconcretos que lo que hacía era retrasar el trabajo y aquí al ciudadano le decíamos, bueno tiene que venir a retirar su cédula, cuando era por primera vez, en tres meses y cuando era una reposición, simplemente una reposición, era de un mes a un mes quince días para retirar su cédula. Entonces eso era tremendo en cuanto a que el ciudadano eh... vivía... eh... se enojaba y la desorganización era tan tal que eso conllevaba verdad, a que el ciudadano ofreciera dádivas a los funcionarios y los funcionarios se corrompían, este, recibiendo, por decirte

algo coima o era un funcionario corrupto el que teníamos en tal caso que hubo que procesar a algunos por la vía judicial por la vía penal verdad porque este, se documentaba hasta gente que era hasta de dudosa eh... como le podría decir... de... de dudosa eh... podría decirte yo, no talvez de dudosa reputación porque todo mundo tiene derecho a tener su cédula, pero de dudosa procedencia, ya. Hemos estado hoy en un control más férreo y hemos visto como hemos venido detectando que ciudadanos extranjeros guatemaltecos, hondureños, salvadoreños y hasta costarricenses han hecho trámites de reposiciones de cédulas en algunos juzgados del país y se han presentado a solicitar cédula como que son nicaragüenses y ellos son ciudadanos originarios de esos países que te he mencionado y entonces los hemos tenido que mandar detenidos a Migración y Extranjería y Migración es la que procede en ese caso. Entonces todo ese tipo de cosas antes pasaban sin ningún problema porque había corrupción, había corrupción de los funcionarios de primera línea, o sea, los que atendían a los ciudadanos cobraban dinero y dejaban pasar cualquier cosa.

5. ¿Qué normas rigen el comportamiento del personal y si estas existen por escrito?

Sí, acórdate que hay este.... hay un documento de régimen disciplinario verdad que tiene el consejo donde te plantea digamos desde la hora de entrada, la hora de salida, eh... tu hora para consumo de alimento, tu hora de descanso, eh... la forma como debe de atender al ciudadano, eh... desde el uso del uniforme. Hay un reglamento verdad, que dicho sea de paso pues no es del conocimiento de muchos compañeros, pero sí pues eh... está esa norma, existe lo que es el convenio colectivo porque en el consejo supremo electoral hay mucha participación de los trabajadores a través de los sindicatos y también está la ley laboral verdad, que esa es la que rige en todo el país y como trabajadores pues este nos rige a todos el código laboral y por otro lado este la misma ley electoral pues que es la ley propia del consejo supremo electoral.

Y ese régimen disciplinario que dice usted, ¿en qué oficina podríamos nosotros conseguirlo?

Recursos Humanos.

6. ¿Qué sanciones se aplican al personal cuando no cumplen las normas establecidas?

Bueno, cuando no se aplican las normas establecidas lo que se ha hecho hasta el momento son llamados de atención, a veces verbales, a veces por escrito pues. Eh... hay un problema a veces de mucha ausencia y entonces cuando el trabajador a mi no me demuestra que realmente que había la necesidad del permiso y no viene o no justifica su ausencia, yo se lo aplico a costa de su salario y en este caso pues eh... más que todo hemos llevado un plan de conversación verdad, un plan de convencimiento del trabajador, haciéndole ver verdad, escuchándole sus problemas y al mismo tiempo dándole a conocer lo que son la reglamentación, pero también, este, se le hace ver pues el hecho de que recordemos que Nicaragua es un país que todavía atraviesa muchos problemas en cuanto a plazas laborales, entonces no es muy fácil que un trabajador hoy renuncie o se vaya del consejo supremo electoral y mañana esté trabajando en otra institución, o otra empresa porque en el país hay mucho déficit de plazas de trabajo. Entonces, eso es lo que yo, principalmente por esa parte es que hablo con todos los trabajadores, los compañeros y les estoy indicando el hecho de que debe preservar su trabajo.

7. ¿Cuáles cree usted que son las faltas en las que más incurre el personal?

Las ausencias, las ausencias.

8. ¿Qué valores son promovidos y practicados por el personal?

Bueno, los valores que se practican es el compañerismo, la camaradería, este el hecho de que se asistan entre ellos mismos cuando hay digamos un compa que hace falta, que no vino talvez por enfermedad y entonces otro de ellos cubre el espacio, eh... esas cosas pues principalmente. Y las relaciones de trabajo que deben de ser cordiales, pero si hay siempre alguno u otro compañero que siempre presentan problemas de faltas de las relaciones entre los mismos compañeros y entonces a veces se suscita un problema de chisme, de cuechos o que cosas que se hablan mal de un compañero con otro y que en su, en la mayoría de los casos pues los hemos atendido personalmente

pues, pero esos son casos que siempre se dan en la mayoría de lugares de trabajo, principalmente en el estado pues; no así en la empresa privada porque recordemos que el trabajo del estado es un trabajo más burocrático, este no hay una gran presión sobre el trabajador verdad, por lo mismo porque son instituciones burocráticas y más en la empresa privada es diferente porque hasta para salir a comer hay tiempo de trabajo y no te dan mucho espacio para andarte dando permiso para que te ausentes del trabajo o no te perdonan mucho la indisciplina laboral.

9. ¿Qué métodos o técnicas ha utilizado usted para mejorar el clima organizacional acá?

Bueno hemos hecho una división de trabajo, hemos creado, creamos oficina como te decía inicialmente en cada distrito y municipio para ponerle más cercano de su domicilio al ciudadano la atención que brinda esta oficina como oficina de cedulaación y la misma descentralización que hemos hecho eh... pues ha ayudado a que el trabajo tenga menos presión y la división del trabajo por área en las partes internas. Recuerda de que aquí tenemos; por ejemplo, un área que atiende los trámites ordinarios verdad, tenemos un área de archivo, tenemos un área de atención al ciudadano que en este caso es la recepción y tenemos otra área que es la de control de calidad del trabajo verdad porque cuando ya los expedientes que son procesados para su cedulaación, prácticamente nosotros ya lo mandamos a fábrica eh...filtrados, ya pasados por el control de calidad y es casi un 99.9% de que el trabajo va de calidad.

¿Y con qué métodos liman asperezas entre el personal?

A bueno, anteriormente eh...teníamos como método hacer unas actividades recreativas, a veces nos poníamos ahí a jugar football, eh... otras actividades como se hacían algunas fiestas, se celebraban los cumpleaños de los compañeros pero de un tiempo acá ha habido, hubieron muchos problemas en cuanto a choques entre los mismos compañeros lo cual conllevó a que definitivamente, yo, en mi carácter de director suspendiera todas esas actividades porque más bien cada vez cuando montaba una actividad lo que miraba era que existía, miraba a los compañeros y las caras eran de malos amigos, había una presión o una incomodidad entre los mismos, entonces opté por no andar haciendo ese tipo de actividades, eh... lo mismo conllevó a que yo trasladase a algunos compas que estaban trabajando en algunos equipos de trabajo, hiciera cambios de equipos de trabajo para buscar como este quedaran compañeros un

poco más afín en determinada estructura y limar las asperezas de los problemas que se venían presentando entre los mismos compañeros. Porque eh... cuando hicimos cambio de personal, del personal corrupto que te hablaba yo con anterioridad eh... introdujimos una cantidad de más de veinte compañeros nuevos jóvenes, la mayoría sin experiencia laboral y entonces eso conllevó a lo mejor a que se dieran todos esos problemas.

ANEXO # 2

ENCUESTA APLICADA AL DIAGNOSTICO

La presente encuesta tiene como objetivo, recopilar información sobre la situación actual de los elementos de la Cultura Organizacional en la oficina de cedulação Zumen, para fortalecer una propuesta para una Nueva Cultura Organizacional. Esta información será confidencial y no será usada en su contra para aplicar medidas de represión, ni discriminatorias. Mucho le agradecemos su apoyo en el llenado de dicho instrumento.

1. Indique, con un check, cuál de los siguientes elementos institucionales del Consejo Supremo Electoral conoce.

☐ Misión ☐ Visión ☐ Políticas ☐ Estructura organizativa ☐ Ninguno

2. ¿Al momento de ingresar como trabajador del **CSE** recibió previa inducción para familiarizarse y conocer todas las instalaciones?

Si____ No____

3. ¿Cuál de los siguientes documentos le han sido entregados por la institución?

☐ Manual de funciones

☐ Reglamento Interno

☐ Convenio Colectivo

☐ Ninguno

4. ¿Cómo percibe el clima laboral dentro de la oficina de cedulación Zumen?

☐ Armonioso ☐ Incómodo

☐ Agradable ☐ Desagradable

5. ¿Cuál de las siguientes actitudes practica en su ambiente de trabajo?

☐ Trabajo en equipo ☐ Solidaridad

☐ Compañerismo ☐ Compromiso con el trabajo

☐ Respeto mutuo ☐ Disciplina

☐ Lealtad ☐ Cortesía

6. ¿Cuál de las siguientes actitudes cree usted, que algunos de sus compañeros no practica en su ambiente de trabajo?

☐ Trabajo en equipo ☐ Solidaridad

☐ Compañerismo ☐ Compromiso con el trabajo

☐ Respeto mutuo ☐ Disciplina

☐ Lealtad ☐ Cortesía

ANEXO # 3

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Gráfico 1

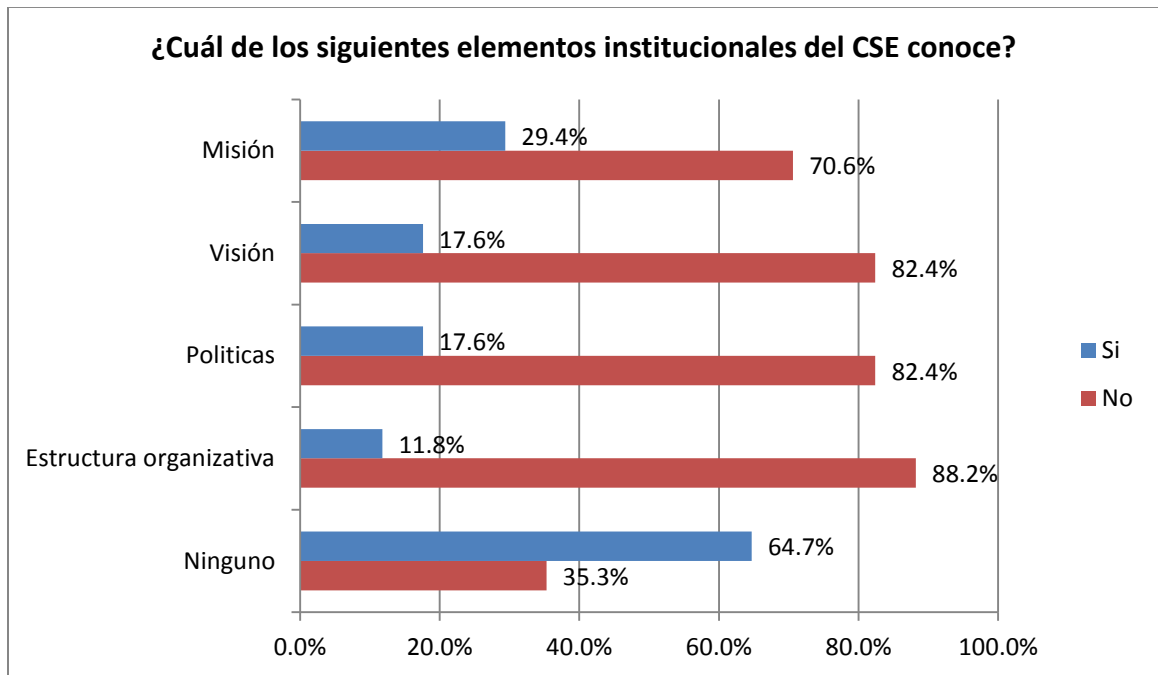


Gráfico 2

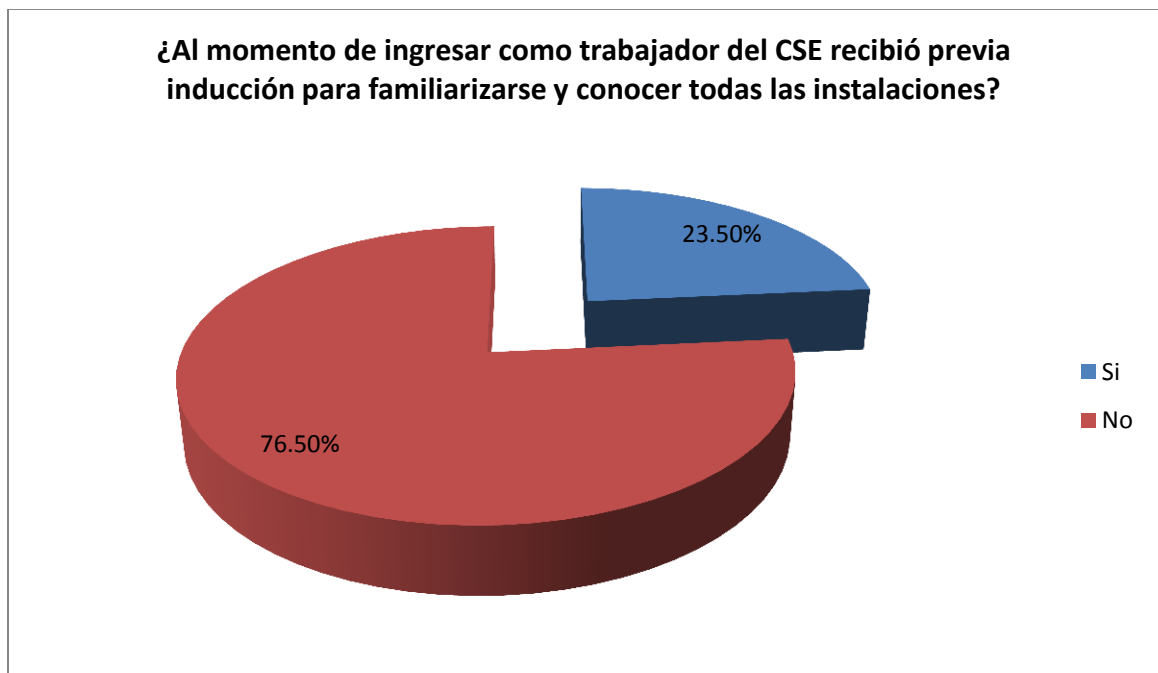


Gráfico 3

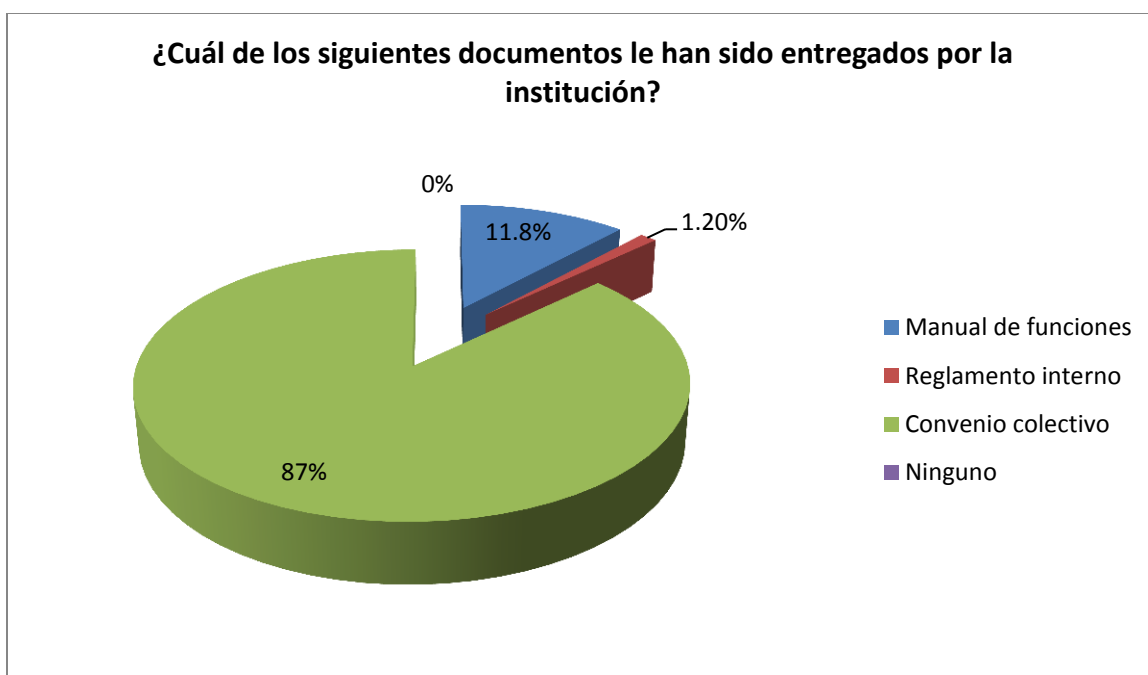


Gráfico 4

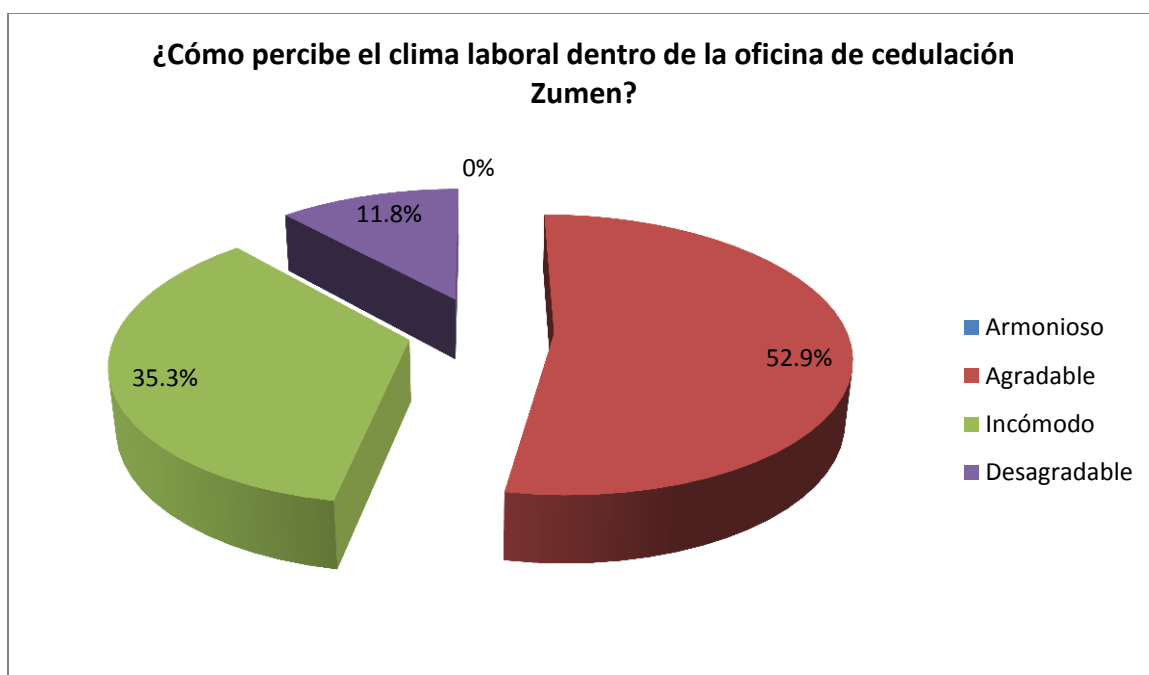


Gráfico 5

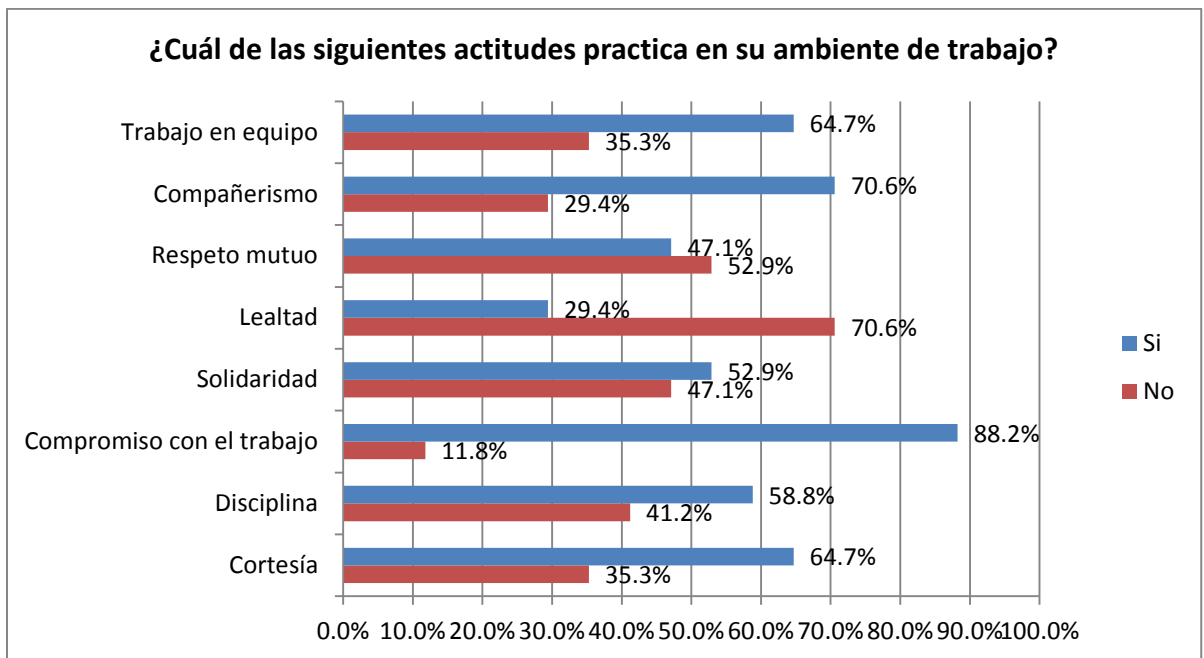
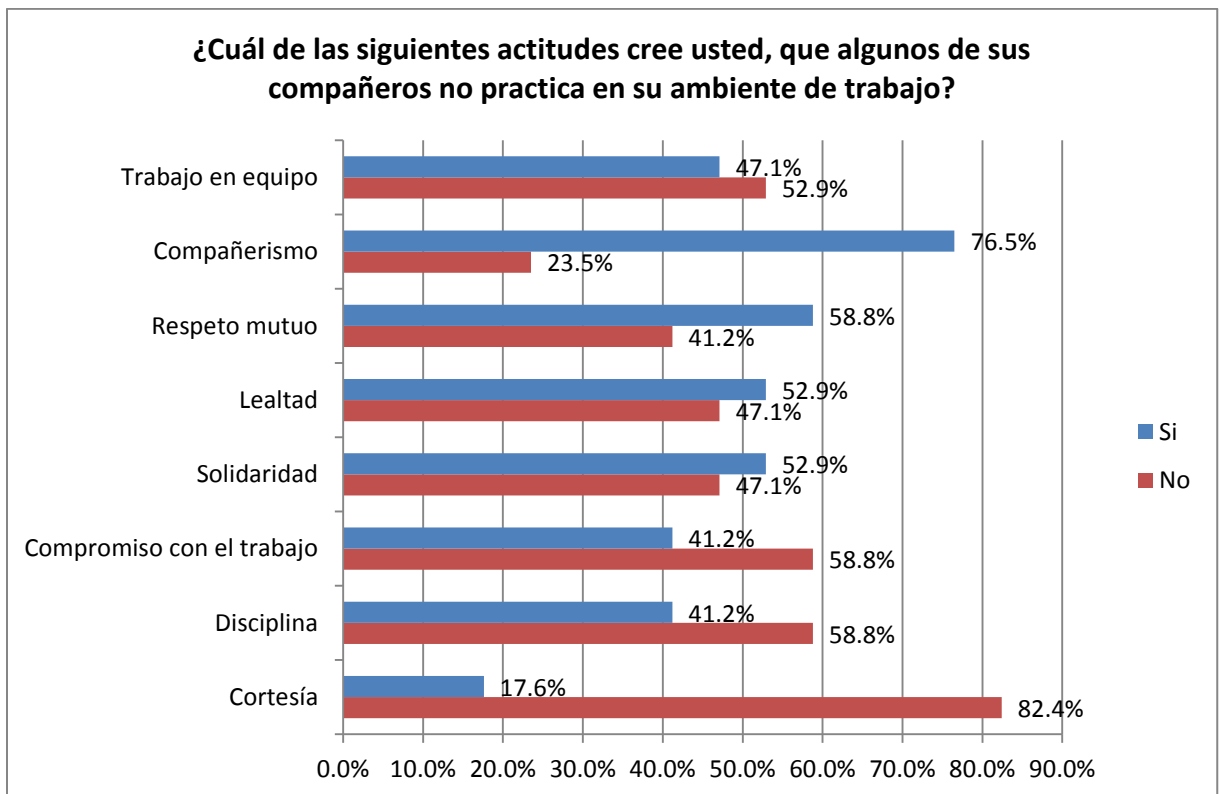


Gráfico 6



ANEXO # 4

DESCRIPCIÓN DE AREAS QUE CONFORMAN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL CONSEJO SUPREMO ELECTORAL

La Oficina de Control y Seguimiento se encarga de recepcionar e ingresar los expedientes, además de rastrear los certificados de nacimientos y si los expedientes reúnen los requisitos son remitidos a la fábrica de cédulas.

La Unidad de Cooperación Externa y Protocolo establece las relaciones y coordinaciones con las instituciones del estado, organismos no gubernamentales y privados a fin de obtener apoyo para la agilización de las diferentes funciones dentro del Consejo Supremo Electoral.

La oficina de Atención Ciudadana sirve de protocolo, orientación y guía al ciudadano, también es la encargada de todas las estaciones de cédulas de formato nuevo.

La Unidad de Comunicación y Redes ya no existe. Pasó a llamarse telemática y está a cargo de la Dirección General de Informática.

La Observación Electoral tiene como función observar la preparación y desarrollo de las elecciones presidenciales y municipales tanto como nacionales y regionales.

Las Oficinas de Investigación y Desarrollo y la Unidad de Atención Especial a CED y CER dejaron de funcionar dentro de la institución.

La Dirección de Tecnología ya no existe, pero sus funciones pasaron a ser parte de la Dirección General de Informática.

Divulgación y Prensa se encarga de divulgar los lineamientos tomados por la Dirección Superior.

La Secretaría General está Sujeta a la Presidencia del Consejo Supremo Electoral y tiene como staff a la Unidad de Organización y Métodos y también tiene a su cargo a la Dirección General de Informática, la Dirección General de Cedulación, la Dirección General de Registro Central, la Dirección General de Cartografía y Estadística, los Consejos Electorales Departamentales, la Dirección General de Logística Electoral, la Dirección de Atención a Partidos Políticos y la Dirección General Administrativa Financiera.

La Secretaria General tiene como función hacer cumplir todos los lineamientos y decisiones tomadas por la Dirección Superior. Tiene como apoyo a la Unidad de Organización y Métodos, la cual dejó de funcionar. Sin embargo sus obligaciones pasaron a ser parte de las tareas individuales de cada una de las direcciones.

La Dirección General de Informática está sujeta a la Secretaría General y tiene a su cargo las siguientes áreas de apoyo: Análisis y Diseño, Operaciones, Fabricas de Cédulas, Recepción y Control, Procesamiento de Datos N° 1, Procesamientos de Datos N° 2 y Modernización de Sistemas.

La Dirección General de Informática se encarga del procesamiento automático de la información con el fin de almacenar, procesar y transmitir los datos, además de administrar los recursos tecnológicos, velando por la utilización óptima de los mismos.

El área de Análisis y Diseño tiene como tareas analizar y diseñar los sistemas o software de la institución.

El área de Operaciones se encarga de recibir y grabar los datos de todos los expedientes para su debido ingreso al sistema de base de datos.

La Fábrica de Cédulas es la encargada de levantar los datos gráficos (firma, foto y huella digital) de cada expediente para proceder a la fabricación del físico de cada cédula de identidad.

En el área de Recepción y Control, es donde se recepcionan las cédulas procedentes de fábrica con el fin de llevar un control de fabricación y así poder distribuir las a los diferentes Consejos Electorales Departamentales para su debida entrega a los ciudadanos.

El área de Procesamiento de Datos N° 1 verifica los datos de las partidas de nacimientos de cada expediente con respecto a la base de datos del Registro Central.

El área de Procesamiento de Datos N° 2 se encarga de ingresar al sistema los datos de los expedientes con el fin de asignar el número de cédula correspondiente para cada ciudadano.

El área de Modernización de Sistemas se encarga de actualizar los sistemas manuales o automatizados existentes en la institución utilizando la innovación tecnológica.

La Dirección General de Cedulación está sujeta a la Secretaría General y tiene a su cargo las siguientes áreas: Análisis y

Dictamen, Operaciones, Análisis y Documentación, Verificación y Dictamen, Control y Calidad de Cédulas, Registro Central y archivo y Atención al Público.

La Dirección General de Cedulación se encarga de planificar, organizar, supervisar y evaluar el proceso de cedulación, en base a normativas, políticas y procedimientos establecidos, con el fin de garantizar de manera eficaz la emisión del documento de identificación ciudadana.

El área de Análisis y Dictamen se encarga de analizar y verificar la documentación soporte de cada expediente para la solicitud de cédulas de nuevo ingreso, renovaciones simples, renovaciones con cambio y reposiciones con cambio con el fin de dar dictamen de cada uno de estos.

El área de Operaciones se encarga del rastreo de certificados de nacimiento en la base de datos del Registro Central y de grabar datos de los expedientes cedulados.

El área de Análisis y Documentación ya no existe y sus funciones pasaron a ser parte del área de Análisis y Dictamen.

El área de verificación y dictamen se encarga de verificar los expedientes procedentes de Análisis y Dictamen con el fin de dar aptos los expedientes y enviarlos a fábrica.

El área de Control y Calidad de Cédulas se encarga de verificar que los datos de las cédulas coincidan con los datos de su partida de nacimiento y llevar control de las cédulas fabricadas y actas de envío a los Consejos Electorales Departamentales.

El área de Registro Central y Archivo se encarga de organizar, actualizar y custodiar permanentemente los documentos de cada expediente cedido.

El área de Atención al Público orienta al ciudadano y evacúa cualquier consulta con la ciudadanía, respecto al proceso de cédulación.

La Dirección General de Registro Central está sujeta a la Secretaría General y tiene a su cargo las siguientes áreas: Preparación de Rollos y Transcripción, Certificaciones, Asesoría Legal y Archivo.

La Dirección General de Registro Central administra, organiza, técnica y actualiza permanentemente el Sistema Integrado del Registro Central del Estado Civil de las Personas.

El área de Preparación de Rollos y Transcripción se encarga de la actualización, depuración y técnica permanente del Sistema Integrado del Registro Central del Estado Civil de las Personas.

El área de Certificaciones se encarga de emitir certificados de nacimientos, constancias únicas, certificados de negativas, certificados de soltería, certificados de matrimonio o divorcio y certificados de defunción.

El área de Asesoría Legal orienta a los ciudadanos que presentan dobles asientos, reconocimientos, rectificaciones, anulaciones y legitimaciones.

El área de Archivo se encarga de organizar y custodiar permanentemente los documentos relacionados con el Sistema Integrado del Registro Central del Estado Civil de las Personas.

La Dirección General de Cartografía y Estadística, que también está sujeta a la Secretaría General y tiene a su cargo las áreas de Cartografía, Cartografía automatizado y Estadísticos; se encarga de administrar, actualizar y tecnificar de forma permanente el marco cartográfico del territorio nacional con el fin de otorgar las juntas receptoras de votos y mantener el padrón electoral actualizado.

El área de Cartografía se encarga de actualizar los mapas geográficos los nuevos puntos de referencias para poder otorgar la junta receptora de votos correspondiente a la dirección de cada ciudadano.

El área de Cartografía Automatizado, automatiza los mapas geográficos para obtener un sistema cartográfico que permita agilizar las tareas de la Dirección General de Cartografía y Estadísticas.

El área de Estadísticos se encarga de generar, sistematizar, analizar y difundir la información estadística y cartográfica.

Los Consejos Electorales Departamentales, sujetos a la Secretaría General, tienen a su cargo diecisiete Consejos Electorales Departamentales conformados en todo el territorio; los cuales son: CED- Estelí, CED-Madriz, CED-Nueva Segovia, CED-León, CED-Chinandega, CED-Managua, CED-Granada, CED-Masaya, CED-Carazo, CED-Rivas, CED-Chontales, CED-Boaco, CED-Matagalpa, CED-Jinotega, CED-Atlántico Norte, CED-Atlántico Sur y CED-Río San Juan.

Los Consejos Electorales Departamentales se encargan de garantizar, en conjunto con la Dirección General de Logística Electoral, la eficiente administración y organización de los procesos electorales, así como garantizar el cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos en el proceso de cedulaación, con el fin de asegurar de manera eficaz la emisión del documento de identificación ciudadana.

La Dirección General de Logística Electoral tiene a su cargo las áreas de Logística Electoral y Capacitación Electoral.

La Dirección General de Logística Electoral se encarga de gestionar y administrar los medios necesarios (superficies, medios de transporte, informática, material electoral, etc.) y las condiciones deseadas en el momento preciso de realizar las elecciones.

El área de Logística Electoral se asegura de que el equipamiento, el personal, los materiales electorales y los métodos de comunicación sean los apropiados para la conducción exitosa al momento de la votación durante las elecciones.

El área de Capacitación Electoral se encarga de capacitar al personal que trabajará como autoridad de mesas electorales durante las elecciones, con el fin de explicar el Manual de Capacitación Electoral para que estos puedan ejercer sus funciones.

La Dirección de Atención a Partidos Políticos se encarga de brindar atención y orientación a los representantes legales de los partidos políticos y alianzas de partidos políticos que participan en las elecciones nacionales y regionales.

La Dirección General Administrativa Financiera se encarga de administrar los recursos humanos, financieros y administrativos del Consejo Supremo Electoral. Está sujeta a la secretaría general y tiene a su cargo a la División General Financiera, la División General de Recursos Humanos y Capacitación y la División General Administrativa.

La División General Financiera tiene a su cargo las áreas de Contabilidad, Tesorería y Presupuesto. Y se encarga de administrar, dirigir y coordinar los aspectos referentes a la administración financiera, así como la elaboración de informes periódicos y preparación de estados financieros de la institución.

El área de Contabilidad se encarga de administrar las operaciones contables del Consejo Supremo Electoral de forma eficaz de acuerdo a normas y procedimientos establecidos.

El área de Tesorería se encarga de gestionar todas las acciones relacionadas con las operaciones de flujos monetarios, la ejecución de pagos y cobros, la gestión de la caja y las diversas gestiones bancarias del Consejo Supremo Electoral.

El área de Presupuesto se encarga de realizar el cálculo y negociación anticipada de los ingresos y gastos de la institución para elaborar un presupuesto que permita establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos.

La División General de Recursos Humanos y Capacitación, sujeta a la Dirección General Administrativa Financiera, tiene a su

cargo las áreas de: Selección Seguimiento y Evaluación al Personal, Capacitación, Higiene y Seguridad.

La División General de Recursos Humanos y Capacitación se encarga de administrar y promover el desarrollo profesional y ético de los recursos humanos del Consejo Supremo Electoral, así como el funcionamiento efectivo de las dependencias y personal que se encuentra bajo su ámbito de control; vigilando y asegurando el cumplimiento de las políticas, normativas y procedimientos establecidos.

El área de Selección, Seguimiento y Evaluación al personal se encarga de garantizar la correcta aplicación de técnicas de selección que permitan una adecuada captación de personal, así como la implementación y seguimiento del sistema de evaluación al desempeño, que permitan contribuir de forma efectiva a la toma de decisiones en cuanto a promociones, nombramientos y otros.

El área de Capacitación se encarga de promover, garantizar e impulsar planes de capacitación orientados a las necesidades y metas institucionales, con el fin de elevar la capacidad técnica y ética del personal de la institución a todos los niveles.

El área de Higiene y Seguridad se encarga de preservar la higiene y seguridad ocupacional de los trabajadores, garantizando medios, equipos y planes que reduzcan el riesgo y la enfermedad laboral, mediante la implementación de normas, procedimientos y reglamentos establecidos para tal fin.

La División General Administrativa se encarga de garantizar los medios, vigilancia, limpieza, transporte, equipos y mobiliarios que

permitan contribuir de forma efectiva el funcionamiento de la institución en todos los niveles. Tiene a su cargo las áreas de Adquisiciones, Suministros, Servicios Generales, Seguridad, Almacén y Transporte.

El área de Adquisiciones se encarga de adquirir el arrendamiento o compra de locales para la instalación de todas las oficinas del Consejo Supremo Electoral, así como de materiales, mobiliario y equipo de oficina que se requieran para el buen funcionamiento de los mismos.

El área de Suministros se encarga de planificar, coordinar y controlar las actividades relativas a la gestión y provisión de suministros.

El área de Servicios Generales se encarga de supervisar, evaluar y garantizar los servicios de conserjería y mantenimiento de equipos de instalaciones del Consejo Supremo Electoral.

El área de Seguridad ejecuta las actividades de vigilancia y protección de las instalaciones físicas y de patrimonio del Consejo Supremo Electoral, asegurando las condiciones de resguardo y seguridad apropiadas.

El área de Almacén se encarga de almacenar los bienes y artículos del área de suministros y controlar físicamente todos los materiales inventariados.

El área de Transporte se encarga de planificar, organizar y garantizar el servicio de transporte relacionadas con todas las

actividades internas y externas de la institución, además de velar por el mantenimiento y buen funcionamiento de los vehículos.

ANEXO # 5

DESCRIPCIÓN DE AREAS QUE CONFORMAN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL CONSEJO ELECTORAL DEPARTAMENTAL MANAGUA

El Consejo Electoral Departamental de Managua está organizado por la Presidencia del Consejo Electoral Departamental, que a su vez está sujeta a la presidencia del Consejo Supremo Electoral. Tiene a su cargo la Dirección Departamental Administrativa, la Dirección Departamental de Cedulación y el Registro. Sin embargo, esto no está representado gráficamente a través de un organigrama que contenga las áreas que lo conforman, los niveles jerárquicos y líneas de autoridad.

La Dirección Departamental Administrativa se encarga de administrar los recursos humanos, financieros y administrativos del Consejo Electoral Departamental, velando por la utilización óptima de los mismos.

Recursos Humanos ejecuta las actividades relacionadas con el control de entradas, salidas, vacaciones, permisos, subsidios del personal permanente y temporal del CED, así como las gestiones de las prestaciones y beneficios sociales correspondientes, con el fin de recuperar cualquier información y enviarla a la División General de Recursos Humanos y Capacitación del nivel central.

Contabilidad efectúa los registros de las operaciones contables del Consejo Electoral Departamental de acuerdo a normas y procedimientos establecidos.

El conserje realiza las actividades de limpieza y aseo general en la planta física del CED, así como la mensajería interna y atención a reuniones y eventos que se organicen.

El conductor da mantenimiento a vehículos livianos de menos de 3 ½ toneladas para garantizar gestiones propias del CED.

El área de registro apoya a los municipios del departamento de Managua en cuanto al registro del estado civil de las personas y modificaciones de datos registrales.

ANEXO # 6

APRECIACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS

ESTA HOJA SE PROPORCIONA A CADA UNA DE LAS 3 PERSONAS QUE EVALUARÁN.

APRECIACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS

Nombre del evaluado	Puesto del evaluado
<i>Escribir nombre y apellidos</i>	<i>Escribir la posición / puesto organizacional</i>
Nombre de quien evalúa	Puesto de quien evalúa
<i>Escribir nombre y apellidos</i>	<i>Escribir la posición / puesto organizacional</i>
Fecha	Sup. <input type="checkbox"/> Igual <input type="checkbox"/> Inf. <input type="checkbox"/>
<i>dd/mm/aaaa</i>	Indicar con una "X" el nivel organizacional

* De acuerdo la escala de calificación, por favor asigne en el cuadro a la derecha de cada grupo la calificación que considere más adecuada

COMUNICACIÓN	
5	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.
4	Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos.
3	Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.
2	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.
1	Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.
LIDERAZGO	
5	Ha logrado GRAN influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad.
4	Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y cómo hacerlo. Tiene seguridad.
3	Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.
2	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.
1	Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.
MOTIVACION	
5	Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a todo su equipo de trabajo.
4	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.
3	Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.

2	Poca gente está motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.	
1	Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.	
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA		
5	Sobresaliente apego a normas y procedimientos de SOL. Lleva record sin accidentes.	
4	Limpieza y orden en su área de trabajo, sin embargo en seguridad puede mejorar. Buen record sin accidentes.	
3	La inconsistencia en SOL hanprovocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves.	
2	Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios.	
1	La falta de trabajo en SOL da muy mala imagen de su área de trabajo. Ha habido constantes y serios accidentes.	
CAPACITACION Y DESARROLLO		
5	Excelente capacitación y adiestramiento en su departamento, anticipándose inclusive a necesidades futuras.	
4	Buen nivel de capacitación y adiestramiento, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.	
3	Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.	
2	Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.	
1	Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.	
ACTITUD Y COLABORACION		
5	En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcionaly permanente de colaboración y de servicio.	
4	Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.	
3	Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así.	
2	En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.	
1	Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo.	
SOLUCION DE PROBLEMAS		
5	Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.	
4	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.	
3	Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.	
2	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.	
1	La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.	
AMBIENTE DE TRABAJO		
5	En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.	
4	Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.	

3	La gente trabaja agusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.	
2	Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.	
1	El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.	
CAPACIDAD PERSONAL		
5	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.	
4	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.	
3	En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.	
2	Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas.	
1	Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo.	
COSTOS Y PRODUCTIVIDAD		
5	El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en reducción de costos y productividad.	
4	Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran.	
3	Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos.	
2	Deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, generando costos y baja productividad.	
1	Total falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productividad.	